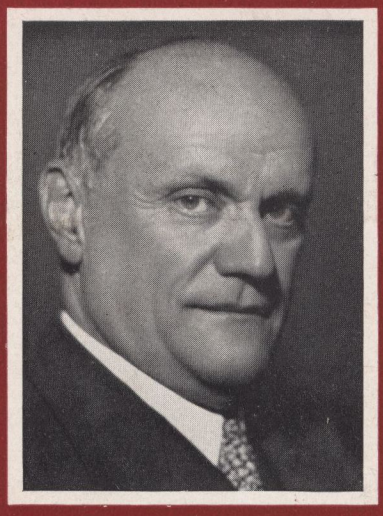

GUIDO DONEGANI

VALLECCHI EDITORE

Questa pubblicazione è stata curata dalla Società Montecatini per ricordare il suo Presidente Guido Donegani nel decimo anniversario della morte. Andrea Damiano ha redatto il testo.

GUIDO DONEGANI

VALLECCHI EDITORE

©

COPYRIGHT 1957

BY VALLECCHI EDITORE

PRINTED IN ITALY

FIRENZE, 1957 - VALLECCHI EDITORE OFFICINE GRAFICHE

VII

CAMMINO NELL'AVVERSITÀ

Crisi di sovraproduzione, eccessiva rapidità del progresso tecnico, troppo rigida concezione dell'organizzazione economica delle diverse Nazioni: queste, elencate da Donegani, le cause della crisi nella quale il mondo è entrato a partire dal già ricordato 1929.

Di quello storico *krac* dell'economia mondiale non è qui il caso, naturalmente, di rinarrare le vicende. Basterà sottolineare che oltre alle cause già allora nettamente individuate vi era il sempre più marcato squilibrio — tante volte denunciato in passato da Donegani come un pericolo — tra l'industria e l'agricoltura. Fino al secondo semestre del 1929, un persistente *boom* borsistico aveva accompagnato lo sviluppo dell'attività industriale. Al contrario, la curva dei prezzi delle derrate-chiave aveva segnato una costante, preoccupante discesa. A Chicago il prezzo medio del frumento per *bushel* era stato di 166 *cents* nel 1925, di 155 nel 1926, di 137 nel 1927, e di 123 nel 1929. Sul mercato di Parigi, mentre le quotazioni dei valori borsistici sembravano lanciate in un'ascesa indefinita, il prezzo medio del frumento cadeva a 155 nel '27, a 152 nel '28, a 142 nel '29. « Sin dal 1926 », scrisse in pro-

posito un acuto indagatore di quella storica crisi, il Romier, « una specie di conflitto contrapponeva, nel profondo dell'economia universale, il pessimismo agricolo da un lato e l'ottimismo industriale e borsistico dall'altro; dimenticando che tra il produttore industriale e il produttore agricolo esiste solidarietà per la vendita dei loro prodotti e per la reciprocità dei loro profitti, dato che essi, fino a un certo punto, sono clienti l'uno dell'altro ».

La diagnosi collimava, come si è già avuto occasione di ricordare, con quella tante volte formulata da Donegani a sostegno della tesi favorevole al rafforzamento dell'agricoltura. Tuttavia ora si usciva dalle disquisizioni teoriche per entrare nel vivo di una crisi preoccupante, una crisi che in Italia si ripercuoteva con caratteristiche analoghe a quelle individuate altrove, incluso il ribasso dei prezzi — « ed il ribasso » (la citazione è tolta da uno degli atti della Montecatini) « è così violento da paralizzare i benefici della maggior produzione, e da lasciare, specie nell'agricoltura, sovente troppo scarsa o nulla rimunerazione ».

In tali condizioni non c'era che da organizzare l'economia verso i nuovi prezzi: compito difficile e faticoso, al quale la Montecatini si accinse confortata dalla saldezza delle sue strutture. « La nostra organizzazione è profondamente salda e vitale », si legge nella relazione di bilancio del 1930, « così da poter raggiungere, anche in questo periodo di crisi, risultati industriali complessivi soddisfacenti ». Fatto notabile, che conferma quella diagnosi: il numero dei dipendenti della società non è diminuito, nonostante la crisi e qualche parziale riduzione delle ore lavorative, bensì è aumentato. « Abbiamo infatti creato o sviluppato altre attività, in modo che il numero dei nostri funzionari ed impiegati è oggi in sensibile aumento, di fronte allo scorso anno, e rappresenta il massimo finora raggiunto ».

Quali sono queste « nuove attività »?

Visita a un laboratorio chimico negli Stati Uniti (anno 1933). L'interessamento di Donegani per gli studi e le esperienze chimiche, sempre vivissimo, fu confermato anche in quella occasione.

In crociera, con un gruppo di partecipanti alla Conferenza dell'Azoto (anno 1928?). Donegani è al centro. Alla sua s.: l'ing. Mèzzena. L'ultimo a s. di chi guarda: l'ing. Giacomo Fauser.

Alcune non sono nuove in senso assoluto, ma rispecchiano il continuo sviluppo di iniziative già intraprese. Così la popolazione di Crotone, ad esempio, grazie a una di quelle iniziative, si è raddoppiata in pochi anni, e continua a crescere dove la società opera nonostante le molte gravi difficoltà: zona malarica, deficienza assoluta di rifornimenti in loco, di abitazioni, di acqua potabile ed industriale, di viabilità, di opere portuali, eccetera. La produzione dell'alluminio, sino a pochi mesi prima insignificante, ora è tra le più cospicue industrie nazionali, favorita da un notevole consumo. Novità vere e proprie sono invece gli sviluppi dati all'industria del litopone, le iniziative per la produzione dell'acido nitrico concentrato, l'avvio alla produzione del solfuro di ammonio, del nitrato granulare, eccetera. Nel campo dell'energia elettrica la Società Elettrica Alto Adige sta completando la costruzione del nuovo impianto dell'Anza a Domodossola. In quello della juta, la Montecatini si è interessata anche allo Jutificio Romagnolo di Ravenna. E già si profila un altro massiccio intervento in un campo dal quale la società era rimasta finora praticamente ai margini: quello dei coloranti.

Ma la crisi mondiale non dà tregua. « Essa », si legge nella relazione del 1931, « ha avuto un violento sviluppo in estensione e profondità, ed ha colpito inesorabilmente il valore di ogni proprietà mobiliare ed immobiliare ». Sta svanendo nel mondo l'illusione di un facile benessere: « la deflazione, sostituendosi brutalmente a quell'illusione, crea gravissimi, imponenti problemi di carattere nazionale e mondiale, sovente esagerati e sfruttati a scopo politico e sociale ». Incertezza, sfiducia, disorientamento: in Italia si è giunti alla misura draconiana di ridurre perfino i salari e gli stipendi. Logicamente ne è risultata una diminuzione anche nel consumo. Ciò dimostra che la crisi, dunque, non è, come alcuni avevano ostinatamente sperato, un fenomeno passeggero, per quanto complesso. È invece una crisi lunga e violenta, che porta a un universale « ridimensionamento » del tenore di vita.

Nell'àmbito della Montecatini il fenomeno si ripercuote con difficoltà di varia natura, sensibili soprattutto nell'industria mineraria. Il consumo dei fertilizzanti — in crescenti difficoltà l'agricoltura — è di parecchio diminuito. Nel 1932 — « la crisi mondiale ha frattanto raggiunto una maggiore intensità in estensione e in profondità: nessun paese ha potuto sfuggire » — la produzione mondiale dell'azoto si è ridotta del 23 %. Forte è il calo nel consumo nazionale della calciocianamide. Nel 1933 l'andamento della congiuntura mondiale è espresso negli atti della Montecatini con un linguaggio se possibile ancora più grave: la produzione mondiale — si nota — è crollata a meno del 53 % di quel che era nel 1929 e i disoccupati nel mondo sono da 20 a 25 milioni, « una cifra superiore a quella dei combattenti della guerra mondiale ». Imperversano le economie chiuse; la sterlina è stata svalutata; il disordine economico è generale. Il rimedio? « Appare la necessità di una larga cooperazione internazionale », si legge; ma è un mito. Nella tempesta la Montecatini continua a sforzarsi di « adattare agli avvenimenti il programma di produzione, aumentando le disponibilità finanziarie con la limitazione di nuovi immobilizzi e con la riduzione di *stocks* e crediti ». Anno 1933: « ancora un periodo di profonda depressione » (è caduto anche il dollaro). Anno 1934: « persistente grave depressione economica ». Siamo ormai alle soglie della guerra etiopica, con relativo periodo delle sanzioni economiche contro l'Italia, e interventi straordinari da parte del Governo nel campo dell'economia nazionale.

●

Dal 1929 al 1934: cinque anni di crisi sovvertitrice in tutti i settori dell'economia del mondo, durante i quali la Montecatini non solo ha robustamente resistito, mantenendo tutte

le posizioni raggiunte, ma, come più volte accennato nelle pagine che precedono, ha dato vita a nuove iniziative, la principale delle quali doveva concretarsi (1931) nella creazione di una nuova società « A.C.N.A. - Aziende Colori Nazionali Affini » per il ramo della chimica organica, e più precisamente dei colori intermedi e delle materie coloranti.

La nuova società si era resa rilevataria delle vecchie « Aziende Chimiche Nazionali Associate Acna », travolte in un crollo, con stabilimenti a Rho, Cesano Maderno e Cengio. Il capitale della nuova A.C.N.A. fu di 60 milioni di lire, di cui 30 versati, la maggioranza dei quali apparteneva al gruppo Montecatini, mentre la restante parte era posseduta dalla tedesca I.G. Farbenindustrie. Contemporaneamente la Montecatini si assicurava una larga partecipazione alla « Società Lombarda A. E. Bianchi e C. » di Rho, « onde facilitare il duro compito che abbiamo assunto » (era intervenuto il Governo) « di sviluppare in Italia un'industria nazionale dei colori ». Corre il 1931, e con quella decisione la Montecatini entra decisamente nel vastissimo campo della produzione degli intermedi.

In quel campo l'industria italiana era sempre stata in condizioni di netta inferiorità rispetto ad analoghe e assai più progredite industrie straniere. Mancavano da noi le necessarie riserve della materia prima di partenza — il carbone — e gli impianti per trasformarlo nei prodotti organici di base per l'industria dei colori; deficienza cui supplì in parte la guerra, imponendo la costruzione di impianti chimici dai quali, a guerra finita, per riconversione, si dovevano ottenere le premesse per nuove imprese di coloranti. Diversamente da quel che era avvenuto altrove (Germania) dove l'industria dei coloranti, fiorente, era stata convertita in industria per produzioni belliche, da noi era avvenuto dunque esattamente il contrario, sicché, tornata la normalità, si poté disporre per usi pacifici di tutta la classica gamma di materie prime necessarie alla fab-

bricazione di colori (come il benzolo, il toluolo, il fenolo, la naftalina, gli acidi nitrico e solforico concentrati, l'oleum, il solfuro sodico, il cloro, la soda caustica, ecc.); nonché della gamma più semplice dei nitroderivati. Quel che invece ancora mancava erano le indispensabili integrazioni sia orizzontali che verticali — quelle stesse che in altri Paesi (tipico esempio la già più volte citata I.G. Farbenindustrie) integrando la fabbricazione dei prodotti organici con quella dei prodotti inorganici, aveva consentito preziose associazioni sia nel campo dello studio che in quello dell'attuazione industriale.

Che cosa significasse l'incorporazione dell'A.C.N.A. nel Gruppo Montecatini è presto detto: riordinata da cima a fondo l'industria con la soppressione fra l'altro dello stabilimento di Rho, con la concentrazione degli intermedi a Cengio, e quella dei colori a Cesano Maderno, fu attuato un programma che prevedeva la fabbricazione di intermedi sempre più complessi, portando così ad alto livello la qualità dei prodotti. Lo sviluppo della produzione dei coloranti fu presto cospicuo. Entro l'anno 1938 essa risultava raddoppiata rispetto al 1931, mentre l'importazione degli intermedi, che nel 1931 era stata di quasi 5 mila quintali, si era ridotta a una cifra di poco superiore ai mille.

•

A questo punto viene naturale da domandarsi (e non è poi, in fondo, domanda nuova, è la domanda implicitamente già posta là dove siamo andati ponendo il problema della psicologia di Donegani) se egli, come è stato detto, e come si sarebbe del resto indotti a credere dalle apparenze, fosse davvero tutto e nient'altro che cifre, tutto concretezze e calcolo, tutto lavoro divorante, e perciò sordo a quelle che oggi si

Una visita a un nido d'infanzia, verso l'anno 1934, in compagnia del ministro jugoslavo Stojadinovic. Dietro all'ing. Donegani l'ing. Giustiniani. Lo scatto dell'obiettivo ha colto un attimo caratteristico anche della psicologia del Presidente della Montecatini.

chiamano le « istanze sociali »; e se non sordo, quanto meno portato a considerarle freddamente come il risultato di una certa politica societaria suggerita dalle convenienze — più tecnica cioè che spirito, più meccanica che ansia di partecipazioni anche umane.

Va detto senza esitazione che una simile impostazione del quesito può essere spontanea, ma è anche abbastanza superficiale. Nel capitalismo di massa, infatti, l'ansia per il benessere, il *welfare* dei lavoratori, diventa presto una delle componenti, se così è lecito dire, strutturali. È impossibile, in altri termini, che la parte « sociale » non diventi presto o tardi una « istanza » che è una cosa sola coi problemi stessi della produzione, una istanza che tende a tradurre in atto il massimo sforzo per la massima assistenza a masse sempre più grandi di persone, in un quadro di integrazioni che se da un lato trascendono la rigida impostazione contrattuale, dall'altro rappresentano il superamento delle antiche forme puramente filantropiche. Cercare ancora esclusivamente « il cuore » in queste cose, come troppi fanno tuttora, a tale stregua si rivela quanto meno un atteggiamento superato dall'evoluzione dei tempi.

Restando comunque al quesito inizialmente posto, tutto indica che Donegani non sentisse, anzi rifiutasse, il problema posto nei termini di una filantropia rugiadosa. Una volta, in un anno imprecisato fra il 1935 e il 1940, egli andò a visitare una delle prime colonie marine della Montecatini sull'Adriatico, capace già allora di ospitare più di 1.500 bambini nella stagione estiva. Durante la visita, sua sollecitudine quasi esclusiva furono i servizi, furono il vitto, l'assistenza medico-sanitaria, in una parola fu l'organizzazione. I bambini egli li vide naturalmente al bagno o in refettorio, ma prima che di essi egli si preoccupò di che cosa ci fosse *dietro*, cioè di come funzionasse realmente la colonia creata per loro. Ripartì senza le fotografie d'obbligo e senza il solito indugiarsi tra i piccoli ospiti, nelle pose vezzeggianti così care alle facili demagogie.

Se e quanto quel ritegno potesse sembrare freddezza — non comunque veicolo di intesa e di comunicativa con la massa — resta problema aperto. Riferito alla psicologia più segreta dell'uomo, esso ne lascia intravedere un altro sul quale sarebbe ozioso dissertare, e al quale perciò accenneremo appena — comunque, crediamo, non arbitrariamente: il problema di quella che con termine inglese chiameremo la *shyness* doneganiana: non precisamente timidezza, bensì un sentimento complesso, non raro nelle nature forti e imperiose, nel quale entrano riserbo, pudore, l'inibizione istintiva a « lasciarsi andare », ad espandersi, specie in pubblico: abito che naturalmente e con facilità ingenera insofferenza o fastidio davanti a quelle altrui manifestazioni che indulgessero a quelle forme.

Sul piano concreto della Montecatini, colui che una facile retorica chiamava già allora l'insonne costruttore costruì alacremente, e davvero, un edificio anche « sociale », che in relazione alle date dice molte cose. Sin dagli anni immediatamente successivi al 1930, è evidente infatti l'articolarsi nella Società di quella che oggi si chiamerebbe una vera e propria politica sociale. A partire dal 1935 le relazioni di bilancio, le quali in passato si erano pure soffermate su questi aspetti della vita societaria, recano tutte un apposito capitolo interamente dedicato alla voce « Lavoro - Assistenza - Dopolavoro ». Tuttavia l'assistenza sanitaria totale era già in atto nella Società a partire dall'anno 1928, organizzata in tutti i suoi aspetti igienici, profilattici, antinfortunistici e relativi servizi. Nel 1937 l'assistentato sociale di fabbrica funzionava già in 86 unità, con prestazioni sia nell'àmbito delle stesse che presso le famiglie degli operai, presso gli enti comunali e provinciali ecc. Il problema delle abitazioni, già posto in termini concreti negli anni subito posteriori al 1920, aveva avuto soluzioni parziali in numerose località dove la Montecatini aveva fabbriche e operai. Così a Merano, ad esempio, sorsero primi nuclei di case sociali dal 1926-27; e così anche a Perticara, a

Cabernardi, a Niccioleta, a Cengio, a Bussi, ecc. Gli spacci viveri furono un'altra popolare istituzione di quei lontani primordi; idem le cucine, i nidi d'infanzia, l'anzianato, e quel complesso di iniziative sociali, allora comprese nella voce Dopolavoro, del quale beneficiavano larghe masse di lavoratori. Sul piano mutualistico, la Montecatini ebbe una sua propria organizzazione aziendale di casse mutue dal maggio 1932. Nel 1937 il numero dei bambini inviati alle colonie estive fu di 2518, saliti a 3148 l'anno dopo. Tutt'altro che trascurabili le attività culturali, artistiche, ecc.

In una relazione di bilancio riferita al 1935, precisato che in quell'anno il personale della Montecatini era di 50.412 persone distribuite in 148 unità attive (74 della Montecatini, 47 delle Consociate e 27 uffici periferici) si aggiungeva che « la somma erogata dal Gruppo per contributi sociali diversi » era di circa 18 milioni. Due anni dopo quella somma non era lontana dai 30 milioni — più di tre miliardi in lire attuali. I bambini inviati alle colonie estive toccavano i 3.875 (era stata costruita frattanto a Milano la cosiddetta « nuova sede », il grande palazzo annesso a quello già costruito circa un decennio prima); e presto quella cifra superò di parecchio i 4.000. Le Mutue aziendali erano 29 nel 1938, con 50 sezioni e 38.000 iscritti. In continuo aumento le attività cosiddette dopolavoristiche, nonostante le crescenti e gravi preoccupazioni determinate dall'evoluzione del clima politico generale.

Della politica vera e propria, si è detto, in quegli anni di fascismo Donegani si era tenuto costantemente ai margini, nonostante la sua veste di deputato, anzi « consigliere nazio-

nale », come si diceva allora. Con gli anni quella sua marginalità di atteggiamenti si era fatta se possibile ancora più guardinga, non diversamente in ciò da altri uomini in posizioni di responsabilità, i quali, né ciechi né sordi agli errori e agli atteggiamenti aberranti del fascismo, cercavano di porvi ripiego come era loro consentito, salvando le apparenze di « adesione alle direttive del regime », ma in realtà adoperandosi affinché gli autori di quegli errori — e sovente era Mussolini stesso — li correggessero, o comunque non li portassero a conseguenze disastrose per la vita economica del Paese.

Così Donegani era spesso a Roma non per frequentare le aule di Montecitorio, ma per badare agli interessi della industria di cui era a capo, e, insomma, per « mantenere i contatti »; contatti con la capitale che, necessari in ogni tempo, lo erano tanto più allora, per le ragioni che si è detto.

Superato il famoso « decennale » del 1932, l'anno che fu chiamato del tesseramento obbligatorio (sicché dopo di allora chi in Italia non ebbe la tessera fu praticamente bandito dal consorzio della Nazione) il fascismo, formalmente esigentissimo, in realtà presentava già i tipici segni dei regimi assoluti quando invecchiano: il burocratismo più che mai col cipiglio, e con esso la mania di « impartire direttive » con una spesso feroce ignoranza dei dati e dei problemi in gioco, e tuttavia in fondo, malgrado tutto, non sempre assolutamente sorda (almeno nei particolari) agli interventi suggeriti dal buon senso e dalla ragione. Ciò sapevano benissimo, fra gli altri, i dirigenti della nostra economia, ai quali incombeva quell'obbligo del « mantenimento dei contatti », del resto necessari, abbiamo detto, con qualsiasi regime. Perciò essi accorrevano frequentemente a Roma per discutere, per trattare, per rabberciare questa o quella faccenda, per fiutare il vento politico — e se andava bene per applicare d'urgenza qualche pateracchio agli sconquassi più grossi che combinava il governo. Non faceva naturalmente eccezione Donegani, il quale a Roma aveva

creato un apposito ufficio incaricato di assisterlo soprattutto in quell'incombenza dei contatti, ufficio col quale egli del resto si manteneva in quotidiano rapporto anche da Milano.

L'abituale recapito romano di Donegani era l'Excelsior. Arrivava alla capitale col « letto » delle 8, si recava all'albergo, e mentre si radeva allo specchio riceveva l'Avvocato Borgioli, capo dell'Ufficio di segreteria della capitale, per ascoltare da lui il rapporto sulle « novità ». (Fra parentesi, quell'abitudine di ricevere a quella maniera democratica i collaboratori più stretti era stata condivisa da un altro grande ex-compagno di partito di Donegani, il già ricordato Giovanni Giolitti).

Seduta stante (ora Donegani, finito di radersi, si asciugava la faccia con la tovaglia) veniva steso il programma della giornata: ora tale, visita ai colleghi della Confindustria; ora tal'altra, convegno col ministro Tizio; eccetera. A Roma, nelle sfaccettature sovente più varie e complesse che là acquistano i problemi, Donegani confermava le sue doti di sintesi, la facoltà di ridurre più argomenti affini, o comunque ricollegati, al comun denominatore necessario. Viaggiando in treno aveva certo riflettuto sui casi che lo conducevano alla capitale, e non occorreva quindi perdere tempo per informarlo di cose che egli già conosceva. Un parere contrario alle opinioni che si era formato non era respinto *a priori*. Ad esso, lì per lì, opponeva magari un « no », ma se l'obbiezione era fondata, la vagliava mentre discorreva d'altro, interrompendosi poi improvvisamente per dire, con sorpresa dell'interlocutore: « Sa, a proposito di quella tal faccenda, forse Lei non ha torto, facciamo come dice Lei ». Arrendevolezze anche queste che smentiscono le leggende sulla intrattabilità dell'uomo.

A Roma, come del resto a Milano, teneva a informarsi preventivamente della qualità degli uomini che ancora non conosceva, non importa in quale posizione fossero, coi quali avrebbe dovuto trattare. Col capo della segreteria romana aveva stabilito una specie di graduatoria: « primo, secondo, terzo e

quarto ordine ». Bastava udisse un nome perché si informasse: « Com'è ? ». E le poche volte che si sentiva rispondere: « Prim'ordine », si animava tutto, come a una buona notizia, anche se quel « prim'ordine » si riferiva a qualcuno che avrebbe poi avuto come opponente in una discussione.

Quell'interessamento per conoscere « l'ordine » a cui appartenevano le persone lo esercitava con acuita vivezza nei casi di nominativi di cui si delineasse la possibile acquisizione alla Montecatini. La sua ricerca degli uomini di quel rango era sempre stata vigile. Ed era portato a moti di stizza allorché gli capitava di constatare che qualche anziano, magari in passato benemerito, ma ora troppo attaccato alla carica, faceva da ostacolo al progredire di altri che, più giovani, egli riteneva più dotati. Apertura mentale anche questa, che mostrava quanto l'uomo fosse immune dalle invidie e dai timori così facili tra la gente normale.

A colazione andava solitamente in un ristorante vicino al Tritone, tenuto da un certo Libotte, che conosceva i gusti del suo eccezionale cliente, e che serviva certe fettuccine per le quali il suo locale godeva grande rinomanza. Altre volte, specie nelle giornate di sole, il locale prescelto era la Casina Valadier, dove c'era un certo *maître d'hotel* che Donegani, non senza perché, chiamava il brontolone. « Sempre quel poco vino acnacquato », gli osservava infatti colui, « con questo po' di Frascati, onorevole... ». Anche là, era la solita carne alla griglia, il solito frutto; e interminabili conversazioni d'affari coi commensali che frequentemente si portava con sé, sulla veranda in vista dei pini e del verde di Roma.

Negato ai pisolini *post prandium*, usciva da Libotte o dalla Casina Valadier, e a piccoli passi, sempre conversando, si riavviava all'Excelsior, in attesa dell'ora canonica alla quale, a Roma, si riprende a discorrere d'affari. Sollecito di chi lo accompagnava, non esitava a consigliargli di fare la siesta, per poco che si accorgesse che ne aveva bisogno. « Lei ci faccia

su tranquillamente un pisolino, riprenderemo alle tre ». Alle tre « si riattaccava », ora lavorando a pratiche interne della Montecatini, ora sgranando la serie degli incontri in programma. Ripartiva col vagone letto delle 23, sul quale, prima di coricarsi, aveva piacere di scambiare ancora quattro chiacchiere con quei colleghi industriali che gli era dato di incontrare.

Rari furono nel ventennio i suoi incontri con Mussolini, sul conto del quale, anche in privato, era solitamente assai parco di giudizi. Una volta, interrogato al termine di un colloquio romano, uscì da quel suo riserbo rispondendo piuttosto seccamente: « Capisce a volo molte cose ». Uno dei suoi fastidi più cocenti erano le convocazioni — per fortuna non frequenti — che gli pervenivano dal segretario del partito Achille Starace. Non gli piacevano la burbanza dell'uomo, non gli ordini che colui riteneva di trasmettergli, in relazione sovente alle cose più futili. Fastidio tanto più cocente in quanto a quelle convocazioni era di prammatica presentarsi in divisa fascista.

Su questa storia della divisa fascista di Donegani corsero naturalmente moltissime dicerie maligne; fra l'altro quella, maligna fra tutte, secondo la quale Donegani, quando compariva in pubblico stretto nell'orbace e con in capo il fez (divisa poi sostituita con la sahariana e berrettone con l'aquilone) gonfiasse il petto in imitazione di un fin troppo celebre prototipo. La realtà è assolutamente l'opposto. Per Donegani la divisa fascista fu un tormento sempre, un obbligo al quale si piegò, recalcitrante come infiniti altri Italiani costretti a subire quelle bardature. (Si racconta che a Milano, quando doveva indossare la divisa nera, si industriava in mille maniere affinché la sua permanenza in pubblico così vestito fosse ridotta al minimo. Sempre su questo tema della divisa, a Roma egli ne teneva una in serbo all'Excelsior, in un certo scatolone affidato a una cameriera, di nome Maria. E nessuno meglio di Maria

sapeva la faccia con la quale il Presidente, quando assolutamente non poteva farne a meno, le ordinava di tirar fuori il noto scatolone).

« Perché mai avrei dovuto porre limiti artificiali alle dimensioni della Montecatini, quando i suoi sviluppi si palesavano utili e necessari? ».

In queste due righe della lettera-testamento di Donegani c'è intero il criterio informativo cui obbedì la Montecatini durante più di un terzo di secolo. Sviluppi *utili*, e sopratutto *spontanei*; e nell'utilità e spontaneità, la *necessità* di quegli sviluppi. Le lunghe elencazioni dei rami produttivi nei quali si andava interessando via via la Montecatini in quel periodo della sua storia, non hanno altra spiegazione che questa.

Donegani commise degli errori nella condotta di quella espansione? Sarebbe rendergli un pessimo servigio affermare che egli non ne commise. Egli stesso, a certo suo collaboratore che si scusava di aver sbagliato in una certa faccenda, rispose una volta (forse quelle ammissioni non erano frequenti, ma l'episodio è lo stesso significativo): « Se sapesse lei quante volte sbaglio io! ». Quello che conta non è comunque l'indagine minuta su questa o quell'iniziativa nei campi, ormai numerosissimi, della chimica organica e inorganica, quanto e sopratutto il rigore cui esse erano informate, la logica che era alla base di ciascuna di esse.

Una grande industria dei coloranti — e la Montecatini, con la riorganizzazione dell'A.C.N.A. era diventata una grande industria anche in quel ramo — apre nuove logiche prospettive nel campo vastissimo degli intermedi, e quindi di

importanti industrie, come quella dei farmaceutici. « La Germania può esportare 400 milioni di lire di prodotti farmaceutici », si legge nella relazione di bilancio per l'anno 1935, « soltanto perché l'antica industria di intermedi e coloranti ha creato il clima adatto, tecnico e scientifico ». La Montecatini è riuscita a creare analoghe premesse tecniche e scientifiche anche in Italia. Era perciò da attendersi l'annuncio, che infatti venne dato in quell'occasione: « Il nostro Gruppo si è assicurato la collaborazione dell'importante Gruppo produttore francese Rhône Poulenc, la cui marca è nota non solo in Francia, ma in tutti i mercati di esportazione. In collaborazione con la Rhône Poulenc abbiamo costituito la Società Fermaceutici Italia (capitale 12 milioni di lire), che ha iniziato lo sviluppo di questa attività a Settimo Torinese ». A San Giuseppe di Cairo, già da parecchio tempo, un'altra associata della Montecatini, la Cokitalia, era entrata nel vasto ciclo produttivo distillando 750.000 tonnellate di fossile (anno 1935) che avrebbe consentito di far a meno di mezzo milione di tonnellate di coke di importazione, allo stesso tempo assicurando rilevanti quantità di gas e numerosi preziosi derivati (il toluolo, il benzolo, ecc.) indispensabili all'industria dei coloranti, e, per riflessi e logici collegamenti, anche alla nuova industria dei farmaceutici.

Mentre in campo minerario la Montecatini aveva concretato un importante intervento con la creazione della nuova Società Montevecchio, di antiche tradizioni, per la coltivazione di importanti giacimenti di galena e bauxite in Sardegna, nel campo delle resine sintetiche era stato avviato uno stabilimento a Castellanza (anno 1934), intuendo il grandissimo avvenire che si apriva per quel ramo di produzioni. In un primo tempo quei prodotti avevano trovato applicazione soprattutto nell'industria elettrica, ma presto si ebbero sbocchi anche in altri campi (nell'ottica, nella fotografia, nella industria cinematografica, ecc.). Oggi fa un curioso effetto leggere in un do-

cumento ufficiale dei primordi del 1936 l'annuncio che già in quel tempo era stato costruito negli Stati Uniti « un aeroplano la cui parte principale è in un pezzo solo, pressato, di resina artificiale ». Per questo importante ramo dell'industria la Montecatini si era preoccupata soprattutto di creare nel Paese le materie prime di base indispensabili: l'urea (a Novara) l'alcool metilico (a Merano) la formaldeide (a Cesano Maderno, Merano ed Avigliana). « Così oggi (1935) lo sviluppo della fabbricazione delle resine corrisponde ad una riduzione nella importazione di prodotti che sono di particolare interesse nazionale ».

Nel marzo 1936 il capitale della società è portato a 800 milioni di lire. Il suo appellativo è sempre quello di « Società Generale per l'Industria Mineraria ed Agricola », ma presto, come si vedrà, esso doveva essere ancora mutato in quello presente e definitivo.

La guerra d'Etiopia fu vista da Donegani con lo stesso occhio col quale la vide in quel tempo la maggioranza degli Italiani: come un grossissimo rischio, cioè, cui corrispondeva una posta che la propaganda presentava come estremamente allettante, ma che non eliminava dubbi e incertezze; comunque, con un senso di ribellione anche a talune impostazioni di quelle che allora erano chiamate « le Potenze egemoniche ». (È un fatto acquisito peraltro che la preparazione diplomatica della guerra etiopica era stata infinitamente meno abile e prudente di quella che, pur tra qualche burrasca, ci aveva portati al possesso della Libia. La cosa, per errori nostri ed altrui, degenerò nella nota furiosa lite che compromise l'unità d'azione anglo-franco-italiana, già delineatasi in occasione della tentata manomissione dell'Austria da parte del nazismo, e finì col gettare l'Italia, in un clima di reazioni nazionalistiche comprensibilmente esasperate dalle sanzioni, nelle braccia del nazismo).

Nella Montecatini quel periodo, che già aveva in sé il germe dell'ormai non più lontana seconda guerra mondiale,

non ebbe riflessi di grosso rilievo, almeno circa la condotta generale. Un'impresa mineraria — la Comina — creata per lo studio e lo sfruttamento delle risorse minerarie dell'Africa Orientale non ebbe fortuna, anzitutto perché le risorse minerarie di quel Paese — descritte come mirifiche, al solito, dalla propaganda ufficiale — erano lungi dall'essere tali; e secondariamente perché le condizioni politico-amministrative di quello che allora si chiamava l'Impero, non erano neppur esse tali da favorire razionali sviluppi, anche nel caso in cui le risorse del suolo etiopico fossero state maggiori di quello che in realtà erano.

Una partecipazione Montecatini di entità notevole (in buona parte, questa, sotto egida e per interventi governativi) fu in quegli anni quella che si concretò nell'A.N.I.C. (Azienda Nazionale Idrogenazione Combustibili) in collaborazione con l'A.I.P.A. (Azienda Italiana Petroli Albanesi) e la statale A.G.I.P. L'A.N.I.C. ebbe un capitale iniziale di 400 milioni di lire, e agli inizi il suo programma industriale previde la costruzione di due stabilimenti (a Livorno e a Bari) per la idrogenazione di olii minerali grezzi, provenienti specialmente dai campi petroliferi dell'Albania, dei quali si faceva allora gran conto. Scopo fondamentale dell'A.N.I.C. (nella allora imperante direttiva governativa della cosiddetta « autarchia ») avrebbe dovuto essere quello di assicurare « circa il 50 % del consumo nazionale di benzina ».

Negli anni 1937-38 la Società porta il capitale sociale prima a 1 miliardo, e poi a 1 miliardo 300 milioni, e assume la nuova, e definitiva, dizione di « Società Generale per l'Industria Mineraria e Chimica ». Il Gruppo è ormai riconoscibile in tutti i suoi grandi blocchi. Inutile indulgere in altre lunghe elencazioni. Basterà ricordare i continui perfezionamenti che esso portò in quegli anni in tutti i settori: in quello metallurgico, ad esempio, era stato creato l'Istituto Sperimentale dei Metalli Leggeri, e la ricerca scientifica era continuamente

alimentata da nuovi stanziamenti. Espressione massima di quella « coscienza scientifica » della società fu il grandioso Centro di attività chimica sorto a Novara nel 1939, col nome di « Istituto Scientifico per Ricerche e Sperimentazioni Chimiche », poi dedicato al nome di Guido Donegani.

Anni di crisi e anni di attesa; un decennio "insonne" di costruzione, fra una tempesta economica mondiale (1929 e seguenti), e due guerre (di Etiopia e di Spagna). La Montecatini, malgrado tutto, ha continuato poderosamente a progredire. Ma ormai siamo alle soglie della seconda catastrofe mondiale che doveva riserbare lutti e rovine al mondo intero — e l'Italia doveva essere tra i paesi più provati — sconvolgendo gli spiriti, e compromettendo il lavoro e le fatiche di generazioni.

VIII

NELLA TRAGEDIA

I primi mesi successivi al settembre del '39 furono chiamati « di guerra economica ». Il fronte occidentale — bloccati mari e frontiere — restò infatti per un pezzo praticamente fermo. « Questa strana guerra », si diceva osservando come le previsioni di soluzione-lampo non avessero conferma nei fatti. Si combatteva bensì nella Polonia attaccata, ma, ancora neutrali la Russia, gli Stati Uniti e l'Italia, l'attenzione era rivolta verso quella linea Maginot nella quale i francesi attendevano infossati un urto tedesco che non veniva. La neutralità italiana per la verità non era neutralità, ma « non belligeranza », anzi « non belligeranza armata », ma ciò nulla aveva tolto al profondo sollievo col quale il popolo, scesa in guerra la Germania hitleriana, aveva accolto la decisione di non precipitarci anche noi nell'avventura.

Per quanto esaltata fosse stata e continuasse a essere la potenza militare del nazismo alleato, tutto infatti da noi ripugnava alla guerra: l'orrore per il massacro e per le sue incognite, la pesante eredità lasciata nell'economia e nell'armamento dalle recenti guerre d'Etiopia e di Spagna, l'aggravarsi della nostra condizione di subordinati dell'hitlerismo, nonostante le ufficiali esaltazioni dell'« Asse ». Quel tanto di entusiasmo

nazionale che, a prescindere dalla dittatura, aveva catalizzato molto slancio patriottico al tempo dell'impresa d'Etiopia, ora, nella stragrande maggioranza, aveva fatto luogo a un plumbeo sentimento d'ansia di fronte alle aberrazioni di una politica che aveva affastellato sempre nuovi motivi, grandi e piccoli, di avversione — dalle persecuzioni razziali al « passo romano », alle sempre più gravi coartazioni cui, crescendo la febbre del mondo avviato verso la nuova tragedia, non si sottraeva ormai più nessuno.

In quel clima i più preoccupati erano i capi militari responsabili, i quali non ignoravano lo stato di impreparazione nel quale erano le nostre forze armate; e per motivi analoghi gli uomini della produzione e dell'economia. Già allora si diceva e si sapeva infatti che la guerra sarebbe stata un fatto prevalentemente tecnico; più problema di materie prime, di riserve, di trasporti e di organizzazione cioè, che di numero. L'antiquata vanteria degli « otto milioni di baionette » poco o nulla diceva — o diceva troppo — agli uomini della produzione i quali, dopo anni di cosiddetta autarchia, non potevano non misurare con ansia le inimmaginabili conseguenze di un conflitto che non si fosse risolto vittoriosamente — ed era ipotesi romanzesca, sebbene largamente prospettata — nel giro di pochi mesi, per non dire di settimane.

Sul « come », nell'effimera tregua che corse tra il settembre 1939 e il fatale 10 giugno 1940, data del nostro ingresso in guerra, le forze responsabili del Paese — Corona, Stati Maggiori militari ed economici, Organi dello Stato, e non indifferenti correnti dello stesso fascismo — vedessero la situazione, e, valutandola nella sua gravità, cercassero di evitarne il precipitare, è tra i motivi salienti di quel periodo; un motivo sul quale si è discusso a lungo con asprezza, in un dibattito che per le passioni che lo animano, non è ancora uscito dalla suspicione che rende ancora impossibili oggi i sereni e definitivi giudizi della storia.

Donegani, capo di uno dei maggiori organismi produttivi della Nazione, non poteva ignorare l'estrema gravità di una nostra entrata in guerra. Non loquace, non portato a confidenze, non nascose tuttavia ad alcuni intimi le sue inquietudini. La cosiddetta politica autarchica voluta dal regime aveva potuto essere uno sgargiante motivo di propaganda, ma alla fredda luce delle cifre si era rivelata un fallimento. Perciò egli non fu e non poteva essere tra i fautori della guerra. Soprattutto valutava le incognite che comportava l'aver l'Inghilterra nemica sui mari, quell'Inghilterra contro la quale, da facili pulpiti, si preconizzava una « guerra lampo » che avrebbe portato a un rapido sbarco sulle isole dove non era riuscito a sbarcare Napoleone.

Dichiarata la guerra nelle condizioni e nei modi che sono consegnati alla storia, Donegani si inibì ogni critica, e come moltissimi altri giudicò doveroso un atteggiamento consono alle esigenze dell'ora; non diversamente in questo da infiniti altri Italiani, i quali, pur nell'angoscia, si prodigavano generosamente sui fronti di battaglia e all'interno, non certo in obbedienza a un credo totalitario che non avevano mai condiviso, bensì in risposta al supremo appello della Patria, ora veramente in pericolo.

Per Donegani servire la Patria in guerra volle dire intensificare il lavoro della Montecatini, e quindi naturalmente, e soprattutto, il proprio. Bisognava aumentare il regime della grande macchina produttiva, e fu fatto. La Montecatini, che egli stesso doveva chiamare « la sua unica preoccupazione », l'impegno « che rispondeva ad un bisogno intimo dello spirito, e ad un tempo un dovere verso l'immensa schiera degli azionisti », mobilitò anch'essa tutte le sue forze: non c'era altra alternativa, il dovere era preciso — tratti ormai i dadi di ferro da una mano temeraria — verso il Paese tutto.

Non si intende idealizzare. Donegani capo della Montecatini fece in quell'occasione né più né meno di quel che fe-

cero dovunque i capi responsabili della produzione. Non si ebbe cioè notizia, né allora né poi, di industrie di non importa quale Paese che non facessero altrettanto, di altri capi delle medesime che non si sforzassero di portare al massimo regime consentito le loro imprese. Ma per le industrie italiane in genere, e quindi non esclusa la Montecatini, le difficoltà furono presto più sensibili che in altri Paesi. Il crollo del fronte francese giunto del tutto inatteso (agli inizi del '40 la Francia era stata liquidata con poco combattimento dalle soverchianti forze tedesche) aveva acceso speranze in una rapida soluzione del conflitto: e non c'era anche da attendersi il crollo dell'Inghilterra, battuta dagli *Stuka*?. Ma né fu tentato lo sbarco, né l'Inghilterra crollò. Al contrario, col passare dei mesi, essa, rifornita dall'America, e padrona sempre dei mari nonostante la guerra subacquea, si riebbe da una crisi che era parsa mortale. Insomma, la guerra durava, e quel durare non tardò a determinare le difficoltà di cui si è detto — di rifornimenti, di trasporti, di manodopera, di tutto.

Eppure agli inizi si era partiti bene. Nel primo periodo della guerra le produzioni della Montecatini avevano registrato notevoli aumenti. Nel '40 si era prodotto più piombo, più zinco, più pirite, più minerali di ferro, ecc. L'attività produttiva nel settore dei prodotti chimici era stata intensa, nonostante alcune fluttuazioni. La Consociata Rhodiaceta produce più raion, l'azoto è in ascesa, idem gli esplosivi, i prodotti farmaceutici, le produzioni dell'A.C.N.A. Così per parte del '41. Ma poi la stretta si fa sentire. Il blocco dei mari ci attanaglia, il problema di rifornire i nostri eserciti in Libia si fa sempre più grave, le perdite della nostra flotta mercantile e militare sono spaventose. L'impresa di Grecia ha moltiplicato i problemi e ha fatto più cupo il clima morale. « La forte deficienza di manodopera limita la produzione », si legge in un atto Montecatini riferito a quell'anno di guerra. I trasporti più difficili influiscono sull'altrimenti buona produzione dei fertilizzanti.

Sul letto di morte (Bordighera, 16 aprile 1947).

Ancora tuttavia, nell'insieme, il Gruppo regge bene. Nell'assemblea del 31 marzo 1942 (è morto frattanto Luigi Donegani, il buon fratello) il capitale sociale è portato a due miliardi di lire, ed è dato annuncio della fusione nella stessa Montecatini di quattro Consociate, fra le quali la Metallurgica Lombardo Piemontese.

Note più serie echeggiano nella relazione di bilancio dell'anno successivo. È entrato in guerra il Giappone a fianco dell'Asse da un lato, ma dall'altro Russia e Stati Uniti hanno gettato sulla bilancia il peso delle loro spade. « I sempre più vasti sviluppi assunti dalla guerra » — si legge — « hanno determinato naturalmente anche profonde mutazioni nella vita economica mondiale, da cui sono discese conseguenze di grande rilievo ». Sul piano immediato: difficoltà nella produzione mineraria italiana per sfasamento dei prezzi di fronte ai costi e per deficienze di trasporti; limitata la produzione di fosfatici per rilevate difficoltà di rifornimento della materia prima; in sensibile diminuzione gli anticrittogamici, per deficienza di rame. Nel campo dei prodotti chimici dell'industria, l'attività è definita « intensa », ma intenso è anche il bisogno; sicché, nel complesso, si comunica che i bisogni nazionali sono stati fronteggiati « con sufficiente larghezza ». Nel complesso, come si vede, un tono guardingo, dal quale tralucono le preoccupazioni di Donegani per l'andamento della situazione.

Ma come nel *Ça ira* carducciano, a partire dalla fine del '42 i messi di sventura, l'un dopo l'altro, si susseguono senza mercé. Perduta la Libia, sbarcati gli Americani nell'Africa Settentrionale, perduta la Tunisia.... Il Paese respira ormai nell'atmosfera della tragedia imminente. Donegani, così avveduto sempre, non poteva non avvertire che avvenimenti irreparabili si andavano verificando. Tuttavia qualche cosa in lui rilutta sempre all'idea — fenomeno umanissimo, del quale erano partecipi come lui infiniti altri Italiani — che la guerra fosse ormai e davvero irrimediabilmente compromessa. Contro la

logica spietata degli avvenimenti si ergevano i sentimenti di un uomo che alla sua maniera, cioè senza sentimentalismi né appariscenze, aveva sempre profondamente amato il suo Paese. La guerra, ora, la guerra compromessa, apriva prospettive spaventose: come non ribellarsi?

Si spiega perciò come egli dibattesse a lungo, fra sé e in colloqui coi suoi collaboratori più intimi e autorevoli, l'idea avanzata da alcuni di essi, e in particolare da Carlo Faina, di prendere in seria considerazione l'opportunità di decentrare la Montecatini, nella prospettiva di uno sbarco alleato anche nella penisola. Fra l'altro erano corse voci sulla possibilità che quello sbarco potesse effettuarsi in qualche punto della costa della Maremma, il che avrebbe voluto dire un cuneo nel fianco più sensibile del lungo litorale tirreno, con conseguente gravissimo pericolo di veder tagliata fuori dal Settentrione — come difatti avvenne, non però con lo sbarco nella località che si era prospettata — la stessa capitale, e con essa tutto il Centro-Sud della penisola.

Donegani, si è detto, dibatté a lungo il progetto. Ma la logica della sventura incalzava, e bisognò preordinare il preordinabile, affinché, peggiorando la situazione come tutto lasciava prevedere, la Montecatini non avesse a soffrirne anche per imprevidenza dei suoi capi, oltre che per l'esorbitanza degli avvenimenti avversi. E in un giorno dell'autunno 1943 Donegani convocò nel suo ufficio Carlo Faina, e lo incaricò di effettuare il previsto decentramento.

Il 4 ottobre 1943 Faina partì rischiosamente per Roma (un formidabile bombardamento aereo su Bologna per poco non soppresse sul nascere quel trasferimento) munito di larghissimi mezzi in denaro liquido, e accompagnato da ottantaquattro persone, fra dirigenti e funzionari della società. Scopo del trasferimento: tenersi pronti nella capitale, qualora il peggio temuto si fosse verificato, a tutelare e a riorganizzare nel Centro-Sud gli impianti produttivi della Montecatini, nel-

l'interesse della stessa e della Nazione. Mai decisione — gli eventi si incaricarono di dimostrarlo — fu più provvida di quella. Se, infatti, precipitata la situazione con gli sbarchi alleati a Salerno prima e ad Anzio poi, e relativa offensiva su Roma, la Montecatini poté riprendere quasi immediatamente un principio di produzione nel Centro-Sud — in quali condizioni però, e con quali immense difficoltà, è lecito immaginare! — il merito va dato alla lungimiranza, condivisa da Donegani, con la quale era stato predisposto e tempestivamente attuato quello smistamento di forze e di poteri.

« La più distruttiva delle guerre », si legge nella relazione del marzo 1944, « si è abbattuta nel 1943 sul territorio stesso della nostra Patria, con dure conseguenze anche per la Montecatini ». Ma nel '43 si era avuto anche la caduta del fascismo, come è ormai consegnato alla storia. Con gli eventi del 25 luglio di quell'anno, seguiti da quelli del settembre successivo, un'altra cupa prospettiva si aprì agli Italiani, specie a quelli del Settentrione — la prospettiva di una guerra civile in aggiunta alla guerra guerreggiata fra eserciti stranieri sul territorio nazionale. Quella prospettiva di guerra civile divenne certezza allorché, ripristinata una parvenza dell'antico regime dopo la romanzesca liberazione (o cattura?) di Mussolini sul Terminillo, a opera del famoso capitano nazista Skorszeni, cominciò a scorrere sangue fraterno in una lotta che doveva diventare accanita, e che sin dagli esordi si rivelò come caotica. Difficile cioè, nel groviglio, riconoscere più straniero da straniero, amico da amico, fratello da aguzzino.

Non è certo compito di questo libro rifare la storia di quegli avvenimenti. Si vuol dire semplicemente che in quei preludi c'era già tutto l'orrore della situazione che, occupata Roma, e tagliata ormai in due anche la Montecatini, doveva infierire nell'Italia Centro-Settentrionale. Una situazione che, passando le settimane ed i mesi, si fece sempre più esasperata e tragica, sconvolgendo animi, sentimenti e intelletti.

«Nulla uguaglia l'orrore delle guerre civili»: vecchia verità acquisita. Ma che dire, insistiamo, quando una guerra civile si aggiunge a una guerra guerreggiata fra stranieri sullo stesso territorio patrio? Come chiedere agli uomini, in quelle condizioni, giudizi equanimi, senso della misura, misericordia — in una parola: civiltà?

Venti anni di fascismo; e una guerra perduta; e nella guerra perduta la guerra civile, continuando stranieri a dilaniarsi sul nostro territorio. In questo quadro stava il lutto immortale del nostro Paese, e stava anche la dura vicenda personale di un uomo che anche lui, non diversamente da tanti altri, doveva essere travolto nella tormenta che infieriva.

•

Assiduo sempre al lavoro, in questo periodo Donegani considera più che mai suo dovere essere costantemente presente alla Montecatini, qualunque cosa possa avvenire. L'estate del 1943 era stato particolarmente grave per Milano, colpita da bombardamenti che avevano seminato rovine inaudite. Dopo ogni incursione (di solito avvenivano di notte) egli accorreva alla Montecatini a vedere, a constatare, a incoraggiare. Una volta una di quelle incursioni devastò un'ala del cosidetto « palazzo nuovo ». Egli, vedendo quelle rovine, non mostrò di impressionarsi: « niente di grave, in pochi giorni tutto sarà riparato », disse. (In realtà occorsero mesi per riparare alla meglio il danno). Il suo pensiero fisso era il lavoro che assolutamente non doveva subire interruzioni o rallentamenti. « Se occorrerà », fu udito dire in certa occasione, con una specie di *humour* doloroso, « porteremo le scrivanie in cortile, e continueremo a lavorare in cortile ». In realtà era aggrottato e perplesso — e come non esserlo? Aggravandosi

sempre più la situazione il lavoro della Montecatini nel Nord continuava, ma le difficoltà si facevano enormi. Quanti furono in quel periodo coloro (dipendenti e non dipendenti) che la Montecatini salvò dalla deportazione in Germania o da altri pericoli mediante assunzioni straordinarie, documenti di lavoro fittizi, e altri accorgimenti che comunque offrissero loro un riparo? C'era un governo cosiddetto repubblicano fascista, ma chi in realtà comandava erano i nazisti. Sui monti, nelle campagne e nella stessa Milano, erano continue azioni di guerra partigiana. Rispondevano nazisti e fascisti con rappresaglie sanguinose, che culminavano in arresti e torture. Occupata Roma, intanto, gli eserciti alleati risalivano lentamente la penisola.

Quando sarebbero sboccati nella pianura del Po? Il 1944 è un anno di martirio, un anno di caos. I Tedeschi sospettano di tutti e di tutto. Soprattutto sospettano delle industrie, « che non collaborano »; sospettano in particolare della Montecatini, dei capi della Montecatini, di Donegani.... Alle industrie essi chiedono quello che esse non possono (e che spesso, rischiando il rischiabile, non vogliono) concedere in fatto di produzione, macchinari, personale, ecc. In ogni officina è una lotta quotidiana, più o meno sorda ma accanita, in difesa degli operai, molti dei quali si vuole deportare in Germania; delle poche scorte, degli impianti; mentre le azioni militari di questa o quella parte fomentano ancora odii, moltiplicano i problemi.

Il 3 marzo 1944 un gruppo di armati tedeschi si presenta alla Montecatini, irrompe sul piano della Presidenza, e si sparpaglia in più uffici. Un Feldwebel entra senza cerimonie nell'ufficio del direttore generale Ing. Giustiniani, stretto collaboratore, con Faina dislocato a Roma, di Donegani, e perentorio gli comunica, a nome del suo Comando, un ordine d'arresto. (Si seppe poi che fra i tanti motivi di quell'irruzione con quel che ne seguì, c'era stata una denuncia anonima che aveva segnalato l'occultazione nella Montecatini

di un certo quantitativo di platino necessario per le lavorazioni dell'acido nitrico).

Contemporaneamente all'Ing. Giustiniani l'arresto era stato notificato ad alcuni altri dirigenti, e allo stesso Donegani. Condotto dal Feldwebel all'ufficio del Presidente, l'Ing. Giustiniani lo trovò già anche lui sotto custodia. Era in piedi, calmo, appoggiato al suo tavolo con le mani dietro il dorso. Si limitò a dire: « Ha visto cosa succede? ». Fra gli armati, il gruppetto fu condotto fuori dalla Montecatini, prima in una scuola adibita a luogo di concentramento, poi in un certo locale buio dove erano adunati altri arrestati. Durante tutto quel tempo Donegani non aprì quasi bocca. Così per circa 7 ore, in quello stambugio; dal quale, sopraggiunto ormai il pomeriggio, fu tratto fuori con altri per essere condotto al carcere di S. Vittore. Là, munito come tutti di coperta, bacile e cucchiaio, fu rinchiuso in un camerone dove erano una trentina di detenuti. Poco comunicativo anche in quella circostanza, con Giustiniani scambiò tuttavia tristemente qualche pensiero. « Che ne sarà ora della Montecatini? », fu una delle domande che più sembravano affliggerlo. « La mia vita ormai è conclusa », disse ancora. « Ma che cosa ci prepara l'avvenire? Ed i giovani? Che ne sarà di loro? ».

Rincuorato dal suo compagno, in serata fu condotto all'Albergo Regina, sede del Comando tedesco di Milano, e lungamente interrogato. Gli vennero contestate diverse accuse, fra le quali quella di collaborazione coi partigiani, nonché l'avvenuto trasferimento al Sud di parte della Montecatini; dopo di che, inopinatamente, fu rilasciato. Dagli amici e parenti subito condotto alla villa di Moltrasio, restò libero poche ore soltanto, perché un contrordine sopravvenuto nella notte portò la mattina dopo a un altro arresto. Di nuovo si aprirono per lui le porte di S. Vittore. Unico suo conforto fu ritrovare i compagni del giorno innanzi, trasferiti ora con lui in un altro « raggio » della tetra dimora. Là, in cella, mu-

nito del poco bagaglio che aveva con sé, passava i suoi giorni in apparente serenità; ma in realtà soffriva profondamente. Con l'Ing. Giustiniani e con qualcun altro scambiava messaggi, grazie anche alla bontà di un ignoto carceriere, per il quale ebbe poi commosse parole di gratitudine; messaggi integrati dalle poche parole che ci si poteva scambiare negli intervalli nei quali i detenuti erano portati fuori per l'« aria ». Era dimagrato, e in cella passava lunghe ore sdraiato sulla sua branda, leggendo — lui che, libero, aveva sempre dedicato così poco tempo alla lettura. Fra l'altro sembrò prediligere un certo libro francese del Taine sulla rivoluzione francese. Spesso aveva freddo, e allora indossava il soprabito di pelliccia col quale era stato arrestato. Correva voce che egli e gli altri suoi collaboratori sarebbero stati tutti inviati a Mauthausen, la sinistra « tomba dei vivi », dalla quale pochi tornavano.

Così per 15 giorni, fino al 18 marzo. A quella data (da parecchi giorni gli era frattanto sopravvenuta una febbre insistente) fu ricondotto all'Albergo Regina, e di nuovo interrogato. Il nuovo interrogatorio fu subìto da un uomo di 67 anni in preda a un accesso di febbre a oltre 39°; un uomo al quale, in quelle condizioni, fu di scarso sollievo sentire che era di nuovo lasciato libero. Uscì affranto. Condotto alla sua abitazione di Via della Posta, i medici accorsi diagnosticarono una polmonite doppia, che in breve lo ridusse in fin di vita. Una notte fu ritenuto necessario somministrargli perfino l'ossigeno. Sembrò dovesse morire: invece si riebbe, e appena poté reggersi in piedi fu trasferito nella villa di Moltrasio. Là, piuttosto faticosamente, guarì. Nei giorni più duri della malattia, ad alcuni amici aveva dichiarato di averne ormai abbastanza. « Se questo è il premio di tutta una vita di lavoro », disse in particolare, « ebbene, ora basta, non ne voglio più sapere ». Era lo sfogo di un uomo comprensibilmente esacerbato. Ma appena riavutosi, l'attaccamento alla Montecatini lo riprese (non era stato un malato facile, durante la malattia

aveva voluto sempre discutere coi medici le cure alle quali lo sottoponevano. Tratto tipico: si fidava poco dei medicinali, e chiedeva gliene fossero sempre somministrati di marca Farmitalia, del Gruppo Montecatini cioè).

Tornò al suo posto di lavoro. Ma ormai era un gramo vivere nella stretta sempre più angosciosa degli avvenimenti nei quali si consumava l'ultimo sacrificio del Paese. Sospettato e arrestato dai Tedeschi, ora altre ire si appuntavano su di lui, quelle dei fascisti repubblicani che lo accusavano di connivenza coi partigiani e di orientamenti filo-alleati. Neanche la villa di Moltrasio fu più sicura. Così, sollecitato da parenti, fra i quali l'Ing. Castellani, alternava le soste a Moltrasio con altre in case amiche della zona. Ma le ire dei nazifascisti dovevano farsi più aspre e violente contro la sua persona, di mano in mano che gli eserciti alleati in marcia verso il Settentrione lasciavano presagire vicino il giorno dell'ultima resa dei conti. Il 25 luglio 1944 un gruppo di armati di quella parte irruppe nella sede della Montecatini, chiedendo di lui. Non c'era, per fortuna. Sul suo tavolo fu allora lasciato un foglio sul quale gli si notificava la notorietà dei suoi sentimenti filo-alleati, accusandolo esplicitamente di essere in attesa del loro arrivo, e minacciandolo di morte. A un usciere della Presidenza — particolare marginale, ma significativo di quell'irruzione — uno degli armati mostrò con ostentazione una pistola nella quale introduceva un caricatore nuovo. « Di' al tuo presidente », minacciò, « che tutti questi sette colpi sono per lui ».

●

Non si può vedere la tragedia di Donegani, abbiamo detto implicitamente nelle righe che precedono, se non nel clima della tanto più grande tragedia del Paese. Egli fu cioè un

Italiano che soffrì nella tormenta come infiniti altri — e molti soffrirono assai più di lui — nell'universale lutto della Patria comune. Le cronache di quel tempo sono ricche di troppi episodi tragici e dolorosi, perché si insista su questo del resto così ovvio motivo. Ma perché quelle ire contro il Presidente della Montecatini? La risposta appare semplice nella sua complessità. Egli era stato per tanti anni in posizione troppo eminente perché, nel clima della disfatta che investiva il Paese, da questa o quella parte, cozzando i sentimenti avversi, non gli fossero rivolti gli addebiti più svariati; parecchi in contrasto con altri addebiti, così che l'addebito proveniente da una parte, avrebbe potuto benissimo costituire merito per un'altra, e viceversa. Abbiamo detto che la tragedia era caotica, e infatti Donegani, preso anche lui nell'incrocio di quelle correnti, spesso si domandava, e domandava agli intimi, quale delitto egli avesse mai commesso, per meritarsi tanti odii. Da trentacinque anni capo della Montecatini, egli aveva sempre considerato la società, come si è detto, l'alfa e l'omega della sua esistenza. Tutto quello che era avvenuto fuori dalla società gli appariva evidentemente come marginale, come accessorio; comunque mai sufficiente (a petto del sentimento che egli aveva della sua immensa dedizione alle fortune di un organismo produttivo che rappresentava tanta parte per diecine e centinaia di migliaia di Italiani, e, indirettamente, per la Nazione tutta) mai sufficiente, si diceva, da giustificare ai suoi occhi le roventi accuse che gli venivano rivolte ora da questa, ora da quell'altra provenienza.

È ingiusto chiedere agli uomini che soffrono nella tormenta la capacità quasi sovrumana di filosofare sulla propria sofferenza, vedendola con distacco cioè, nel quadro di una sventura collettiva della quale, con infiniti altri, essi sono gli attori; una sventura che senza giustificare l'amarezza della loro sorte, in parte la spiega. Così quando, giunti gli anglo-americani a Milano, il Comitato di Liberazione spiccò ordine d'arresto

contro Guido Donegani, contestandogli vari addebiti — fra i quali quello di collaborazione con le forze tedesche occupanti — per l'uomo e per gli amici che gli erano vicini, quella decisione fece traboccare una misura ormai colma. Al tempo della più dura persecuzione nazi-fascista egli aveva ostinatamente rifiutato un comodo e facile rifugio nella Svizzera neutrale. (« Sono il capitano della nave », aveva costantemente risposto con calmo orgoglio; « e il mio posto è qui, non è in Isvizzera »). Ma ora, si è detto, la misura era colma, ed egli si sottrasse a quel nuovo arresto.

Cominciò per lui una nuova fase di occultamenti e di fughe. Da Copreno, una località vicino a Barlassina, si rifugiò a Milano, prima in casa Castellani, poi in altri asili. Quand'ecco lo si sa ricercato anche dal *Counter Intelligence Service* inglese, « per comunicazioni ». Nel rifugio milanese dove si era ultimamente nascosto, Donegani dibatté con gli amici fidati sull'opportunità o meno di rispondere, di presentarsi agli Inglesi. Fu deciso per il sì, e stabilito un colloquio in località e data designata (30 maggio). Il colloquio, come aveva temuto qualcuno, si concluse in un nuovo ordine d'arresto.

Consegnato dagli Inglesi alle autorità italiane, Donegani fu ricondotto a San Vittore, e vi rimase sei settimane. Il 13 luglio, dopo ripetuti interrogatori presso la Corte di Assise Straordinaria, veniva dato « con piena cognizione di causa » l'ordine di scarcerazione. Gli Inglesi, per quanto li riguardava, non avevano trovato nulla che convalidasse gli addebiti fattigli. « Per noi è libero »: verdetto che venne confermato poi da una lettera dello stesso generale Alexander, comandante in capo delle forze britanniche di occupazione, con larghe attestazioni di stima.

Tratto dal carcere dopo la nuova permanenza, un altro procedimento fomentato da aspre campagne di stampa, si doveva tuttavia aprire contro Donegani. Fra le varie rinnovate contestazioni, nel quadro delle sanzioni contro il fascismo:

l'essere stato nominato senatore nel febbraio del 1943, con procedura irregolare (convalida non fatta all'Assemblea plenaria del Senato); l'essere stato deputato o consigliere nazionale eletto dopo il 1929, e per tale titolo immesso nel Senato, dopo aver contribuito nell'altra Camera a mantenere il regime fascista e a rendere possibile la guerra.

In realtà quella disgraziata nomina a senatore Donegani l'aveva appresa nel '43 — come avveniva allora con una frequenza maggiore che per il passato — senza previa consultazione, d'autorità. « Lo seppi dai giornali », disse. Comunque, ora quell'addebito, con altri, ripesava su di lui. Egli era stato arrestato una prima volta dai Tedeschi; era stato perseguitato dai nazi-fascisti; era stato riarrestato dagli Inglesi. E ora, liberato, un altro arresto pendeva su di lui, il più amaro — quello ordinato dai propri connazionali.

Si sottrasse. Condotto a Roma in auto dall'Ing. Giustiniani (e mai viaggio fu più fortunoso di quello, attraverso le linee ancora convulse della guerra recente), ebbe asilo prima in un convento di clausura, poi in altro rifugio in zona extraterritoriale. Era stata aperta l'istruttoria contro di lui, e per mesi e mesi essa si protrasse, mantenendolo in uno stato di incertezza e di ansia. Ormai la sua fibra era logora nel profondo. Il suo asilo era povero, quasi misero. Passava i mesi in una cameretta certosina, nella quale, clandestinamente, andavano a trovarlo gli amici più fidi — Faina, Giustiniani, Borgioli, e altri. Egli non nascondeva loro la sua sofferenza, resa più grave da quella clausura, dalla tortura morale di chi si sente bandito senza perché. « Cosa ho fatto di male? », ripeteva con angoscia. Qualcuno gli portava in dono dei viveri, che egli accoglieva tristemente. Le traversie subite gli avevano aggravato un'incipiente arterio-sclerosi, con scompensi cardiaci, fattisi poi via via più gravi, tra gli effetti dei quali erano amnesie frequenti e penose. Ragionava con gli amici di cose passate, rammemorava fatti e uomini, indagava sul presente

e sul futuro dell'Italia. Passava lunghi momenti assorto in pensieri che non confidò mai a nessuno. Solo a tratti sembrava rianimarsi a prospettive tenaci di un « ritorno alla Montecatini ». Ma erano brevi spunti. Ormai aveva quasi 70 anni.

Così per tutto il restante del '45 e per buona parte del '46. Più di un anno durò quel martirio, fino all'assoluzione in istruttoria con formula piena. Era libero, ormai era definitivamente libero ! Poteva ritornare fra gli uomini, da nessuna altra parte gli si potevano più fare concepibilmente addebiti !

Tornò al Nord e parve riaversi dalla sua prostrazione. Nel suo tenace animo, chissà, forse l'idea del « ritorno alla Montecatini » non gli pareva del tutto da scartarsi. Dall'alto della sua abitazione in via della Posta N. 3 si vedeva in lontananza la sagoma dei palazzi della società, che egli aveva portato a prosperità e potenza, e che ora ricominciava a pulsare di una vita nuova. Egli passava lunghi momenti a guardare in quella direzione, senza dir nulla a nessuno. « Presidente, si ritiri, prenderà freddo », gli disse una sera il suo fido domestico. Egli volse verso di lui un viso stanco. « Tu sai a che cosa guardo », rispose con un sorriso. E lentamente rientrò in casa.

Passò il Capodanno del '47 a San Remo (la sua villa di Bordighera era stata lungamente occupata dalle forze d'occupazione alleate). Pareva animato, ma gli intimi sapevano che i suoi momenti di animazione erano fugaci sprazzi nell'ombra che sempre più si addensava sul suo spirito. Aveva redatto o redigeva in quel torno di tempo la sua « Lettera di commiato ai lavoratori e agli azionisti della Montecatini » — l'alto, umanissimo documento che esprimeva « il sentimento di un uomo che avendo rinunciato alla vita attiva preferisce dimenticare i torti ricevuti e, superata la misura delle passioni umane, guardare a orizzonti più ampi e sereni ». Sentendo non lontana la fine, ha predisposto di lasciare tutte le sue sostanze all'Accademia dei Lincei, affinché le dedichi all'in-

cremento e al progresso degli studi sulla chimica. Chiede sovente dei più fidi amici, e si rallegra tutto allorché qualcuno viene a fargli visita nella villa di Bordighera. Una volta uno di essi arrivò in uno dei periodi — ormai sempre più frequenti — durante i quali egli restava a letto. Volle alzarsi, e, vestito di tutto punto, scendere a pianterreno per la colazione. Ma anche il recarsi il cibo alla bocca, era diventato gravoso per le sue forze. Tuttavia il temperamento imperioso non si smentiva neppure nel declino causato dalla malattia. Nella circostanza di quella visita, l'infermiere Camillino, vedendo che gli tremava la mano nel recarsi una tazza di brodo alle labbra, volle aiutarlo. Si ebbe in risposta un imperioso gesto di infastidito diniego. No, egli era Donegani, egli non voleva essere aiutato per portarsi una tazza di brodo alle labbra....

Talora si commuoveva fino alle lacrime. Uomo non portato a patetismi, pianse come un bambino, di consolazione, il giorno che gli fu recata, con affettuosa dedica autografa, una grande fotografia di Pio XII.

Nel febbraio del '47 le sue condizioni si aggravarono irrimediabilmente. All'Avvocato Borgioli, recatosi a fargli visita in quel torno di tempo, disse, richiamandolo dal gruppo di visitatori che lasciavano la sua stanza: « Borgioli, si ricordi: non ci vedremo più ». Ebbe un'agonia lunga, cui pietosamente assistettero, coi familiari, pochi e fidi amici. La fibra fortissima resisteva tenacemente — non gli riusciva di morire. Finalmente il sonno ultimo e misericordioso venne a serrargli con dolcezza le palpebre. Era l'alba del 16 aprile 1947.

LETTERA DI COMMIATO
DI GUIDO DONEGANI AI LAVORATORI
ED AGLI AZIONISTI DELLA MONTECATINI

Cari Amici,

durante la mia permanenza in carcere molte ingiuste accuse, la maggior parte nate da ignoranza, altre da malafede o livore, furono rivolte contro la mia persona e contro la Società della quale avevo assunto la direzione il 24 maggio 1910.
Rimasto a capo della Montecatini per quasi trentacinque anni, l'ho lasciata il 26 aprile 1945, desideratissimo giorno della liberazione del Nord, allorché la radio annunziava che il C.L.N. Alta Italia aveva spiccato mandato di arresto contro di me ed altri industriali. Nel momento in cui stavo per cessare le mie funzioni avrei voluto dire agli azionisti, ai dirigenti, ai tecnici, agli operai ed agli impiegati della Società ciò che mi accingo a dire adesso. Tardi? Non credo. Io dovevo lasciare che la giustizia compisse il suo compito e non turbarlo. Tuttavia durante l'interminabile attesa della sentenza di assoluzione in istruttoria con formula piena, pronunziata nel luglio 1946, dieci mesi dopo il mio ultimo arresto, ero assillato — più che dalle sofferenze fisiche — dal pensiero costante che molti fra quanti avevano affidato i loro capitali alla Montecatini, o avevano prestato alla Società l'opera loro e continuavano a prestarla avendo avuto fiducia nell'opera mia, dovessero pur domandarsi: «*È mai possibile che il vecchio Donegani se ne sia andato senza una parola di spiegazione, di commiato ed anche di indicazione per l'avvenire?*».
Le accuse contro la Società e la mia persona, ribadite anche negli ultimi mesi, hanno rafforzato nel mio animo questo desiderio già vivissimo. Rispondendo e prospettando i fatti nella loro realtà, vorrei scindere la mia persona dall'organismo industriale da me diretto e considerarli separatamente. Ma poiché ho dedicato alla Montecatini la mia vita intera e tanta parte dell'impronta che insieme le abbiamo dato corrisponde anche al mio carattere individuale, non mi sarà possibile attenermi ad una netta separazione. Però voglio dir subito che con queste parole io non intendo difendermi da un immaginario processo da me stesso riac-

ceso a mio carico, né rimuovere odiose questioni per amor di polemica, né tanto meno ingerirmi della Società che ho lasciato. *Per quanto riguarda me, la Magistratura ha fatto giustizia delle accuse che mi avevano colpito; poi ho sì considerato e considero la Montecatini come creatura mia, ma ormai essa marcia per conto suo e anche se non fossi uscito dal carcere con la salute minata, avendole dato in passato il meglio di me, ben poco o quasi nulla avrei potuto darle ancora; infine mi lusingo che l'accento ed il tono delle mie parole siano tali da esprimere il sentimento di un uomo che avendo rinunciato alla vita attiva preferisce dimenticare i torti ricevuti e, superata la misura delle passioni umane, guardare ad orizzonti più ampi e sereni.*

Quanto io consideri la mia persona difficilmente separabile dalla nostra Società è dimostrato da un fatto che riferisco non per chiedere merito, ma perché risponde al mio naturale e costante spirito di adempienza. Già l'8 settembre 1943 tutti gli amici mi avevano consigliato di rifugiarmi in Svizzera, e con maggiore insistenza mi consigliarono nel giugno 1944, allorché fui dimesso quasi in fin di vita dal carcere in cui mi avevano imprigionato le autorità tedesche di occupazione. Allora tutto era pronto per il mio espatrio: dal passaggio del confine all'ospite svizzero. Ma non ero pronto io. Consapevole dei pericoli ai quali andavo incontro e delle ostilità cui sarei stato fatto segno più tardi, rifiutai di abbandonare il mio posto proprio con l'intenzione di salvare gli impianti, il lavoro delle maestranze, l'efficienza della Società.

Non desidero raccontare le vicende ed i lunghi indugi del procedimento istruito a mio carico per collaborazionismo ed atti rilevanti. Il procedimento era morto prima di nascere, dato che le autorità alleate — dopo avermi « fermato » per indagare sull'opera mia — mi avevano rapidamente messo a disposizione dell'Autorità Italiana, avendo stabilito che nulla risultava a mio carico e dato che le Autorità Italiane, dopo avermi fatto ripetutamente interrogare dal P. M. presso la Corte d'Assise Straordinaria ed avere assunto le informazioni necessarie, già nel luglio 1945 avevano ordinato con piena cognizione di causa la mia scarcerazione. Senonché il procedimento venne artificiosamente richiamato in vita a seguito di una calunniosa attività di stampa e di una ridda di denuncie infondate, che portarono appunto alla minuziosa istruttoria durata dieci mesi.

Desidero invece riassumere quanto più succintamente mi sarà possibile e riconsiderare con gli amici le vicende della Montecatini e mie personali in qualità di suo capo durante più di un terzo di secolo.

Che cos'era la Società, nel lontano 1910, *quando giovane d'anni e di energia ne assunsi la direzione? Che cos'è e come l'ho lasciata di recente, dopo averle dedicato le energie di tutta la mia vita?*

Nel 1910 la Società era un piccolo organismo fornito di un capitale di appena due milioni di lire, con poche miniere di piombo e di rame in via di esaurimento in Maremma e qualche centinaio di dipendenti. Oggi è un grande organismo con due miliardi di capitale di lire anteguerra, con oltre 50.000 tra tecnici ed operai, con molte diecine di stabilimenti in tutta Italia: *la prima fra le Società italiane nel campo minerario ed in quello chimico*, tanto per i prodotti chimici agricoli quanto per i prodotti chimici industriali.

Essa comprende il complesso propriamente minerario, formato di 21 miniere e 9 cave (delle 21 miniere, 10 sono di pirite, 6 di zolfo, 1 di rame, 1 di piombo e zinco e 2 di lignite; e delle 9 cave, 4 sono di fluorina, 3 di bauxite e 2 di barite); le corrispondenti fonderie, raffinerie, e stabilimenti di successiva lavorazione: principalmente 5 raffinerie di zolfo, 3 fonderie (una per il piombo, una elettrolitica per lo zinco ed una per la ghisa e le ferroleghe); 3 stabilimenti per la produzione di allumina e di alluminio ed altri 3 per le leghe leggere e i semilavorati; le cave del gruppo marmifero ed 8 segherie; l'organizzazione per la produzione dei vari tipi di fertilizzanti e di prodotti chimici per l'agricoltura (46 fabbriche di concimi fosfatici, 8 fabbriche di solfato di rame, 9 stabilimenti di produzione di azoto sintetico, ecc.); l'organizzazione dei prodotti chimici per l'industria (34 fabbriche per resine, coloranti, vernici, pigmenti, colle, ecc.); 2 stabilimenti per la produzione del rayon e del nylon, ed altri 2 per la produzione farmaceutica; tutte le produzioni complementari, dalle sedici centrali destinate a produrre energia elettrica (11 idroelettriche e 5 termoelettriche) alle due cockerie, ai 5 jutifici per l'insaccamento dei prodotti, alle organizzazioni per trasporti, sbarchi e imbarchi, tronchi ferroviari, e via dicendo.

Prospettando ancora una volta questo quadro so bene di toccare un punto particolarmente vivo e sensibile, che coinvolge una questione fondamentale, certo la più dibattuta, intorno alla Montecatini ed alla mia persona. Solitamente si rimproverano ai capitani di industria gli insuccessi, le imprese sbagliate, le perdite che essi arrecano agli azionisti ed al Paese. Per nulla compiaciuti della solidità e vastità della nostra impresa, molti hanno invece rimproverato alla Montecatini ed a me personalmente di aver creato un organismo enorme a carattere monopolistico, una specie di gigantesca piovra sfruttatrice, che il Paese dovette suo malgrado subìre.

Rimprovero che diventa accusa e che deriva da stoltezza o da ignoranza o da malafede, in quanto presuppone o ravvisa nella nostra Società sviluppi artificiosi che non ebbe e dei quali fu anzi intransigente avversaria.

Riassumendo per sommi capi e a guisa di commiato un'opera grandiosa e complessa che non nacque da me solo (essa è sortita anche e soprattutto da un forte stuolo di collaboratori, molti dei quali hanno compiuto la loro giornata di lavoro ed altri la loro giornata terrena), obbedisco ad una necessità in cui non entrano intenzioni vanitose, né il gusto di rievocare il passato secondo la consuetudine dei vecchi. Toccò a me di dirigere e coordinare gli sforzi di quanti collaborarono nell'impresa e nessuno può sapere meglio di me quanta e quale sia stata quell'opera. Rievocarla anche brevemente equivale a riscoprire *la rigorosa logicità dei suoi sviluppi*, mettere in evidenza l'infondatezza e l'assurdità delle accuse, *capire — considerando il cammino percorso — quale cammino resta da percorrere in futuro.*

Il miglior modo di riassumere a larghi tratti e per sommi capi lo sviluppo della Società sotto la mia direzione, è di distinguervi tre fasi: nella prima fase, dal 1910 al 1920, sviluppammo le produzioni di pirite, zolfi ed acido solforico e fertilizzanti fosfatici; nella seconda fase, dal 1920 al 1930, le produzioni di azoto, acido nitrico, fertilizzanti azotati: venne così resa possibile la terza fase, che dal 1930 dura tuttora: quella della grande industria chimica organica con materie prime di base assicurate e in condizioni organizzative tecniche costituenti posizioni di partenza di assoluto favore e di tutto riposo.

PRIMA FASE:

Il posto d'onore va nella prima fase senza dubbio alcuno alle

a) PIRITI

Se come vi ho già accennato, la nostra società aveva, quando ne assunsi la direzione, niente più che qualche miniera di rame e di piombo esaurite o in via di esaurimento, esistevano però nella zona giacimenti di un materiale che fuori d'Italia era già da tempo largamente valorizzato per la produzione dell'acido solforico che è elemento basilare dell'industria chimica pesante: alludo alle piriti, che sono, accanto allo zolfo, l'unico minerale in cui l'Italia abbia una posizione di primo piano rispetto agli altri paesi (posizione che dividiamo con la Spagna per le piriti e con l'America per lo zolfo).
Chi gestiva quei giacimenti di piriti non aveva avuto sino allora fortuna o meglio non l'aveva cercata attraverso una opportuna valorizza-

zione dei sistemi di produzione e del prodotto. Non senza ardimento rilevammo dapprima i giacimenti della « Unione Piriti » e più tardi quelli del « Consorzio Serpieri », ma invece di limitarci ad una pura e semplice conduzione con concetti superati, ci demmo a tutt'uomo a modernizzare le attrezzature (da impianti con grandiose gallerie sotterranee per smaltimento acque, ad imponenti reti di filovie e teleferiche per risolvere il problema dei trasporti, alla creazione di una apposita rada per le esportazioni a Portiglioni, collegata direttamente per teleferiche alle miniere), ed a sviluppare le ricerche, occupandoci in pari tempo di trovare in Italia o all'estero utile collocamento del prodotto. Durante la guerra 1914-18 e anche dopo — oltre che rifornire di piriti le fabbriche italiane — la nostra società rifornì direttamente le fabbriche francesi: per qualche anno due treni al giorno con la massima regolarità portarono la pirite della Maremma in Francia guadagnando alla nostra società un alto elogio degli alleati di allora. Sotto questo impulso la produzione si sviluppò rapidamente: ad esempio la miniera di Gavorrano, che avevamo rilevato nel 1910 con una produzione annua di 32 mila tonn., aveva già toccato nel 1917 le 200 mila tonn., e toccò più tardi le 400 mila tonnellate.

Abbiamo così raggiunto in tempi normali una produzione annua complessiva di piriti di un milione di tonnellate all'incirca, 300 mila delle quali destinate all'esportazione: e siamo nel contempo riusciti ad esportare con notevole profitto le nostre piriti maggiormente pregiate, perché risultanti all'analisi di particolare purezza, contro importazione a minor costo di piriti estere meno pure, ma ugualmente adatte per la produzione di fertilizzanti; ed infine abbiamo trovato il mezzo — proprio mi si consenta di dirlo, per mia personale iniziativa — di utilizzare i residui delle piriti stesse (quelli cioè che rimangono dopo averne estratto lo zolfo destinato a produzione di acido solforico) ricavandone oltre il 60 % in peso di ottimo minerale in ferro e per circa 600 mila tonnellate annue: 600 mila tonnellate che costituiscono una vera manna per la nostra siderurgia, così insufficientemente approvvigionata di minerale di ferro nazionale.

b) FERTILIZZANTI FOSFATICI

Io pensai subito inoltre — poiché l'acido solforico estratto dalle piriti dà, mescolato con i fosfati, i perfosfati, i superfosfati e tutti in genere i fertilizzanti fosfatici così necessari all'agricoltura — che dovevamo interessarci, per via delle piriti, a cotesta produzione di fertilizzanti; tanto più che l'industria relativa era sorta con criteri assolutamente primitivi e con concetti puramente speculativi, poco preoccupandosi delle di-

stanze fra i luoghi di rifornimento delle materie prime ed i centri di consumo del prodotto. Basti dire che le fabbriche di perfosfati sovrabbondavano nel nord e scarseggiavano nel sud e nei porti di mare.
Per razionalizzare tutta la situazione assorbimmo fra il 1917 e il 1920 la « Unione Concimi » al nord e la « Colla e Concimi » al sud: e subito dopo risanammo « funditus » la situazione col raddoppiare le fabbriche nel mezzogiorno, — proprio per diminuire le spese di trasporto alle zone di consumo — con l'aumentare di assai il rendimento della fabbricazione dell'acido solforico, col perfezionare la lavorazione di fosfati e curare l'approvvigionamento di essi nell'Africa del nord, nonché il loro trasporto e scarico a condizioni convenienti, con nostre navi e in nostri speciali approdi. Siamo così arrivati alle quarantasei fabbriche di oggi che forniscono il 60 % del fabbisogno nazionale: mentre il 40 % residuo è fornito in aperta e leale concorrenza dalla Federazione dei Consorzi Agrari e da altre società private, che ebbero anzi a sviluppare la loro attività in questo campo (e poi si osa cianciare di nostri monopoli !) proprio nell'ultimo decennio.

c) SOLFATO DI RAME

L'acido solforico ricavato dalle piriti serve anche, se mescolato col rame, a produrre il solfato di rame: d'altra parte era ovvia la convenienza di associare alla produzione dei concimi fosfatici quella degli anticrittogamici. Ci siamo dedicati perciò alla produzione del solfato di rame che sino a quel momento era importato per la sua totalità dall'Inghilterra (per oltre 250 mila quintali; nel 1934 se ne importava ancora per 50 mila quintali).
Si vorrà forse negare la convenienza di importare in Italia parte della materia prima, e cioè il rame, per combinarlo quivi con l'acido solforico ricavabile dalle piriti italiane, invece di importare il prodotto finito, e cioè il solfato di rame? E correlativamente il merito della nostra società di aver rimodernato tutta la tecnica della relativa produzione giungendo alle otto fabbriche odierne (particolarmente grandiosa e moderna quella di Spinetta Marengo, creata nel 1933) e alla produzione annua complessiva di un milione di tonnellate, la quale ci aveva messo sinanco in grado di esportare?

d) ZOLFI

D'altra parte — e sempre per rispondere ai bisogni dell'agricoltura — già dal 1917 avevamo assunto le miniere di zolfo romagnole cui abbiamo aggiunto più tardi la miniera siciliana di Grottacalda, provvedendo a

lavorare gli zolfi così prodotti nei nostri stabilimenti di Bellisio e di Cesena e in quelli minori di Nizza e di Spigno Monferrato.
Anche in questo campo è tutta una rivoluzione tecnica quella che è stata da noi compiuta (pozzi sino alla profondità di 700 metri e oltre, forni moderni perfezionati, grandi gallerie ed impianti di ventilazione, apertura di miniere nuove, ecc.), essa ci ha permesso di triplicare la nostra produzione del 1920 sino a farle raggiungere il terzo di quella totale italiana (gli altri due terzi sono dati dalla Sicilia, la terra tradizionale degli zolfi), e di aprire per la prima volta (dal 1925 in poi) al prodotto marchigiano-romagnolo il mercato di esportazioni. Il che ci è stato possibile solo attraverso il rilievo e la partecipazione a raffinerie francesi, delle quali ci siamo serviti per avviare in Francia oltre 200 mila quintali annui di zolfi greggi: a sua volta questo rilievo e questa partecipazione a raffinerie francesi non ha rappresentato che una parte di tutta una imponente serie di accordi con la Francia per molteplici oggetti, e soprattutto per esportare piriti, per importare fosfati (per combinarli, ripeto, con l'acido solforico estraibile dalle piriti maremmane onde produrre in paese i fertilizzanti fosfatici) e per esportare zolfi greggi.
Tengo a ricordare questa serie di accordi più che per l'opera personale che potei darvi in grazia alle mie relazioni e alla mia conoscenza dell'ambiente, per quella assai maggiore che fu in grado di darvi sino alla sua morte il mio povero fratello Gustavo, stabilitosi all'uopo in Francia ed ivi rimasto per oltre trenta anni.

SECONDA FASE: Fertilizzanti azotati sintetici.

I fertilizzanti fosfatici non rappresentano che una categoria, una sola, dei fertilizzanti chimici; mentre primaria importanza ha anche l'altra categoria dei fertilizzanti azotati.
La fissazione dell'azoto atmosferico fu detto il più grande problema chimico del secolo XX, e più di uno fra voi ricorderà le circostanze drammatiche nelle quali la Germania — tagliata fuori, col blocco, dai rifornimenti americani — riuscì, durante la prima guerra mondiale, nelle prime embrionali realizzazioni in questo campo; ancor nell'immediato dopoguerra il problema era però, specie nei suoi termini economici, tutt'altro che risolto.
Fu allora che la nostra società — convinta, anche per la mancanza di carbone in Paese, — della bontà e superiorità dei nuovi brevetti Fauser diretti a produrre idrogeno con elettrolisi dell'acqua, e dopo aver impiantato nel 1922 un laboratorio per ricerche apposite a Novara (quel

laboratorio è stato il primo germe dell'attuale fondazione che porta il mio nome e che è il maggior centro di studio e di ricerche chimiche che esista in Italia) si lanciò in quella fabbricazione, con quei nuovi procedimenti dell'azoto sintetico, che costituisce un formidabile passo in avanti nel suo sviluppo dal 1924 al 1930, e che può considerarsi davvero come un titolo di vanto pel nostro Paese.

I brevetti Montecatini vennero rapidamente adottati in quattordici Nazioni sparse in tutto il mondo: dalla Francia al Giappone (ciascuno di questi paesi con tre impianti), dalla Russia all'India, dal Canadà al Sud Africa, dalla Romania alla Svezia, alla Svizzera, alla Germania. Per produrre in paese con questi nuovi metodi e su larga scala industriale l'azoto sintetico, addivenimmo agli aumenti di capitale del 1924 da 200 a 300 milioni, e del 1925 sino a 500 milioni (gli aumenti anteriori fino a 50 milioni nel 1917, sino a 75 nel 1919, e sino a 200 nel 1920 erano stati fatti per estendere la nostra attività agli zolfi e ai concimi fosfatici); e alla creazione negli anni successivi di grandiosi stabilimenti in paese: primissimi fra i quali quello di Crotone nel 1925-27 e poi quello di Merano.

Né certo ci siamo riposati sugli allori: ché anzi abbiamo di continuo curata e migliorata l'industria adeguandola agli incessanti miglioramenti e progressi della tecnica moderna, e sempre tenendo presente la grande importanza che l'azoto ha — oltre che per i fertilizzanti azotati — per tutti si può dire i prodotti chimici industriali.

Così ad esempio, allorché nuovi progressi tecnici hanno spostato la convenienza di produrre l'azoto sintetico dall'azoto elettrolitico — e cioè con la elettrolisi dell'acqua, la quale richiede grandi utilizzazioni di energia elettrica — all'azoto chimico e cioè con distillazione dal carbone, non abbiamo esitato ad orientarci verso questa nuova forma di produzione. La distillazione del carbone dà da un lato coke e sottoprodotti, e dall'altro il gas che contiene l'idrogeno per la sintesi dell'ammoniaca poi utilizzata per la produzione dell'azoto sintetico. Meglio quindi importare il carbon fossile e ricavarne in casa i prodotti che contiene piuttosto che sopportare un costo maggiore per produrre azoto elettrolitico: l'economia complessiva così della nostra società che del Paese se ne avvantaggia nettamente. Appunto perciò abbiamo creato i nuovi impianti di Apuania e di S. Giuseppe di Cairo — i più moderni d'Italia e che ci sono invidiati anche dagli stranieri che se ne intendono — e d'altra parte abbiamo organizzato la produzione dei sottoprodotti della distillazione del fossile come il benzolo, il toluolo, la naftalina, l'antracene: tutti prodotti che rappresentano, si badi, materie prime di base per la produzione dei coloranti.

TERZA FASE: Prodotti chimici per l'industria.

Era per così dire nella natura delle cose che dai prodotti chimici per l'agricoltura ci estendessimo ai prodotti chimici per l'industria. Pur essendo numerosissimi e quasi infiniti, questi ultimi hanno pochi grandi prodotti alla base: soprattutto i tre acidi, solforico, cloridrico e nitrico, che noi ci eravamo già posti in grado di fabbricare su larga scala, attraverso l'estrazione dalle piriti dell'acido solforico e l'industria dell'azoto sintetico (l'acido nitrico è infatti il prodotto base del ciclo azoto).
Niente quindi di artificiale e di forzato in quest'ultima fase svoltasi dal 1930 in poi: non si trattava che di valorizzare le possibilità acquisite nelle due fasi precedenti in cui ci eravamo procurate tutte le condizioni di base per entrare — bene organizzati e bene approvvigionati già in partenza delle materie prime all'uopo necessarie — nella grande industria chimica organica. Non vi è stato certo il programma di produrre a qualsiasi costo e condizione (autarchia fascista): bensì quello di lavorare grado a grado, tenendo sempre presenti le reali condizioni del Paese, i veri costi, e le necessità di mantenere e sviluppare accordi tecnici e scambi di merci con gli altri paesi.
A tale guisa, questa nuova grande branca della nostra attività ha assunto a poco a poco un posto di avanguardia nel processo di industrializzazione del Paese e senza essere in alcun modo legata a situazioni politiche contingenti: proprio così come concentrazioni chimiche analoghe ed oh ! quanto maggiori venivan create e sviluppate nello stesso periodo e con le stesse direttive (come dirò meglio più sotto) nei paesi a maggior sviluppo industriale, qualunque fossero i loro regimi e le loro concezioni politiche: dalla Francia alla Germania, dall'Inghilterra agli Stati Uniti.
Io avevo per vero mirato a cotesta mèta finale dal primo momento della mia direzione della Società; sin d'allora, nel lontano 1910, mi ero fermamente convinto che la chimica doveva essere una fra le attività più salienti del nostro generale programma produttivo: e ciò pel fatto semplicissimo che — a differenza di altre grandi industrie, quali ad esempio la Siderurgica — essa abbisogna in proporzioni molto modeste e sotto taluni aspetti addirittura trascurabili di materie prime da importare (vi sono anzi intere branche come l'azoto, se prodotto per elettrolisi, la soda, il cloro ecc., che ne prescindono completamente) e — dando luogo a processi di trasformazione, di combinazione e di rilavorazione — incorpora e valorizza in grandissima misura, nei nuovi prodotti che crea, i fattori più squisitamente italiani: ingegno e lavoro. Occorreva però all'uopo una organizzazione capace di concretare e di seguire con spirito di continuità e larghezza di vedute e di mezzi quelle

direttive: questa organizzazione è stata creata con cura e lunga fatica della nostra società, senza nulla richiedere allo Stato e comunque lo Stato fosse costituito: tanto prima del fascismo, dal 1910 al 1922, quanto durante il fascismo. I pochi dettagli che seguono varranno a persuadervene.

SUI PRINCIPALI PRODOTTI CHIMICI PER L'INDUSTRIA

a) Coloranti e prodotti farmaceutici.

Partendo dai prodotti base surricordati (e cioè dagli acidi solforico, cloridrico e nitrico) ottenuti con materie prime nazionali ed a prezzi di concorrenza internazionale, abbiamo ricavato dapprima i prodotti « intermedi » e poi nel 1931-1936, i coloranti.
Questo dei coloranti è stato uno dei passi decisivi del programma. Nel 1931 un gruppo di fabbriche di coloranti era in situazione fallimentare e si profilava nettamente la soluzione dell'intervento di produttori tedeschi, ai quali premeva di conservare il dominio assoluto del nostro mercato: dopo aver contribuito a provocare quella situazione con un accanito « dumping », essi tendevano ad impadronirsi di quelle attività per regolarle poi in funzione dei propri interessi. Le condizioni critiche di quelle iniziative dipendevano soprattutto dalla povertà dell'organismo dal punto di vista della struttura: l'attività specifica in quel settore non era sufficiente a dare rigogliosa vita propria alla relativa industria, sicché un risanamento ed uno sviluppo soddisfacente potevano essere conseguiti solo con l'inserirla in un organismo maggiore per solidità tecnica ed economica.
Il compito di far sorgere da noi una vera industria dei coloranti era arduo; pur ce lo assumemmo, fiduciosi nel nostro programma: così dal 1931 in poi tra il vecchio ceppo Montecatini e questo nuovo settore vennero creati man mano tessuti connettivi che hanno immediatamente rafforzato le singole branche produttive. Le produzioni inorganiche si sono coordinate alle altre della nostra Società tanto per l'approvvigionamento di materie prime quanto per la utilizzazione dei sotto prodotti e per la distribuzione al consumo.
Ad esempio la fabbrica di Cesano Maderno ha potuto incrementare la produzione di acido solforico soprattutto perché collegata ad un altro grande stabilimento limitrofo, quello di Cengio, il quale invia l'esuberanza di detto acido alla vicina cokeria e fabbrica di azoto di S. Giuseppe di Cairo; quest'ultima a sua volta rifornisce ampiamente di acido nitrico le nitrazioni di Cengio.

Come prevedevo questi molteplici legami e questo razionale coordinamento han perfezionato e sviluppato la nostra posizione nei coloranti, sino a permetterle di sostenere anche dal punto di vista tecnico la concorrenza coi principali produttori stranieri in Italia e fuori. La « maturazione », se mi è lecito dir così, provocata dall'impulso dato ai nuovi impianti e dallo sviluppo della produzione tanto dei coloranti che degli intermedi, è stata assai rapida: il volume dell'attività ed il lavoro si sono in dieci anni decuplicati e sono state conseguite affermazioni nelle esportazioni che dieci anni prima sarebbero state addirittura imprevedibili. Si può proprio dire che il nucleo che abbiamo rilevato in condizioni preagoniche ormai non si riconosce più.

Da un punto di vista strettamente economico questo dei coloranti non è mai stato un ghiotto affare per il nostro Gruppo. Abbiam dovuto man mano elevare il capitale iniziale dell'A.C.N.A. da 30 a 150 milioni, cioè abbiamo dovuto investirvi denaro appunto per svilupparne l'attività produttiva (a parte i crediti per diecine e diecine di milioni concessile): mentre il dividendo che l'A.C.N.A. ha dato alla Montecatini non ha mai superato il sette per cento. Ma se questi benefici sono stati modesti, il beneficio maggiore si è avuto in una evoluzione decisiva delle nostre produzioni, della nostra tecnica, dei nostri mezzi di lavoro, la quale ha rafforzato tutta la nostra compagine produttiva ed ha creato a sua volta nuovo lavoro e nuova ricchezza. Lo han creato soprattutto permettendoci di dedicarci — muovendo da questa pedana — alla produzione dei prodotti farmaceutici.

Compimmo i primi passi in questo nuovo settore — ove i produttori esteri, specie tedeschi, avevano un vero monopolio — rilevando lo stabilimento Schiapparelli di Settimo Torinese, e stringendo importanti accordi tecnici col gruppo francese dell'« Usine du Rhône »; poi abbiamo potuto sviluppare rapidamente la « Farmitalia », che è, sì, una delle più recenti realizzazioni del nostro Gruppo, ma non perciò una delle meno note al gran pubblico, data la diffusione dei suoi prodotti.

Quanti di Voi non ne conoscono per esperienza diretta le affermazioni, a cominciare da quella Rodina che all'inizio — per la pubblicità fattale — fece tanto sbizzarrire la fantasia dei lettori? Come avrebbero potuto prosperare iniziative siffatte nel campo farmaceutico se non si fossero uniformate ad una vigilata severità di programmi produttivi ed alla preparazione tecnica che preesisteva nel nostro Gruppo, e permetteva di porre a disposizione del nuovo settore, oltre che le materie prime ed intermedie, tutte le proprie risorse tecnologiche?

b) Rayon, tessili speciali nonché vernici e pigmenti.

Fin dal 1918 avevamo preso accordi col gruppo francese or ora nominato, e col « Comptoir Textiles Artificiels » per la produzione del rayon all'acetato: poi — insieme all'altro gruppo francese « Rhône Poulenc » — avevamo costituita la società « Rhodiaceta » con stabilimento e laboratorio a Pallanza (cui la materia prima — e cioè il carburo e l'acido acetico necessari per produrre acetato — viene assicurata a mezzo del nostro stabilimento che all'uopo creammo a Villadossola). Questo non fu che il principio della nostra attività nel campo tessile, a cui abbiamo aperto nuovi grandi orizzonti nel 1938-39 introducendo in Italia la produzione del nuovo prodotto « nylon » risultante dall'apposito procedimento americano della Du Pont de Nemours (si pensi che il nylon è destinato a soppiantare tutte le calze di seta artificiale per donne).
Potemmo far ciò solo in grazia ai rapporti cordiali che già da tempo avevamo stabilito con quella grande società americana per la produzione delle vernici « Duco »: e ciò mi dà occasione di ricordare (per associazione di idee) i risultati più che soddisfacenti che abbiamo ottenuto con appositi stabilimenti nelle vernici e nei pigmenti. Ricordo tra questi ultimi il litopone, che ha addirittura soppiantato la biacca: lo produciamo nello stabilimento apposito di Livorno ed utilizziamo all'uopo come materia prima la barite estratta in Sardegna.

c) Materie plastiche.

Come novità e sviluppo le materie plastiche e soprattutto le resine sintetiche contraddistinguono il presente dopoguerra così come l'azoto sintetico ha contraddistinto l'altro dopoguerra. Abbiamo aperto un campo che è davvero di grande avvenire attraverso la produzione di queste materie: il primo impianto all'uopo fatto a Castellanza rimonta solo al 1934 e nel 1943, con una organizzazione tecnica in continuo perfezionamento, la produzione relativa aveva già superato 3 milioni di kg annui (fra resine fenoliche, ureiche, gliceroftaliche, vipla, rhodoid ecc.).

d) Esplosivi.

La grande disponibilità di acidi minerali (acido nitrico, sintetico, ecc.) e particolari rapporti di amicizia col capo della Nobel Francese, Signor Clemenceau, fratello del noto uomo politico, avevano facilitato nel 1926 la nostra partecipazione nella « Nobel Italiana » che il Signor Clemenceau aveva creato in Italia con stabilimenti ad Avigliana e poi a Carmi-

gnano. All'uopo giovò anche il fatto che sin dal 1922 avevamo costruito ad Orbetello un Dinamitificio per produrre la dinamite necessaria per le nostre miniere, ed in particolare per quelle delle piriti in Maremma: difatti questa iniziativa aveva già creato rapporti con la « Unione Consumatori Esplosivi », (la quale aveva stabilimenti nella zona Spezia-Parma) e facilitò poi l'unione della tecnica delle dinamiti nella « Nobel Italiana » e fece sì che quest'ultima venisse a costituire una organizzazione tecnica — per esplosivi anche di pace — tale da poter essere in linea con la « Nobel Francese » e con la « Nobel Inglese »: del resto con entrambe queste ultime abbiamo mantenuti i più stretti rapporti anche quando la maggioranza della « Nobel Italiana » passò nelle mani della nostra società.

ATTIVITÀ COMPLEMENTARI (Minerarie, elettriche, alluminio, trasporti, jutifici, oli minerali, etc.).

So di esser troppo lungo e non vorrei perciò stesso riuscire noioso. Pur questa ricapitolazione sarebbe — oltreché sommaria — troppo manchevole se non ricordassi le nostre produzioni ed attività complementari, e la cura costante che abbiamo avuto di completare, per quanto è possibile in ciascuno dei vari settori, tutta la gamma delle nostre produzioni onde abbassare i costi, migliorare i processi produttivi e svilupare i consumi.
Quanto vi sarebbe da dire anche sotto questo aspetto !
Mi limiterò ad accennare

a) NEL CAMPO MINERARIO, alle ligniti ed ai marmi, al piombo e zinco e alla bauxite ed alluminio.

Le ligniti di Ribolla — riuscite provvidenziali, ad onta della modesta importanza, in questi ultimi e così critici anni, per l'approvvigionamento di Roma — furono da noi messe a coltura coi soli nostri mezzi, a differenza di tutti gli altri produttori di ligniti, come l'Arsa, la Bacu Abis, la Valdarno, che fecero ricorso a sovvenzioni governative: con laboriosi procedimenti tecnici riuscimmo ad abbassarne il contenuto in ceneri e a ridurne le impurità rendendone così possibile ed economico il consumo.
Abbiamo completamente riorganizzato, dal 1922 in poi, l'industria dei marmi Apuani, avendo di mira più che l'aumento di produzione o l'apertura di altre coltivazioni, la produzione di marmi finiti e il perfezionamento delle relative installazioni (nuovi laboratori, segherie, uffici di

vendita all'estero, in Europa, in America del Sud, collegamenti con la produzione e la vendita di altre pietre pregiate, ecc.).
Per il piombo e lo zinco sardi — che abbiamo acquistato, insieme alla Monteponi, dal fallimento della « Montevecchio » nel 1933 — studiammo e creammo nuovi sistemi di trattamento; impiantammo la fonderia di piombo di S. Gavino e nel 1935 il grandioso stabilimento di Porto Marghera destinato alla fabbricazione dello zinco elettrolitico.
Abbiamo scoperto e sviluppato nell'ultimo decennio le miniere di bauxite pugliesi (S. Giovanni Rotondo) sino a ricavarne oltre 200 mila tonnellate annue per l'alluminio (prima la bauxite veniva tutta dall'Istria ove è estratta principalmente dal gruppo americano Davis o dall'estero); ciò come parte di tutto un programma di sviluppo della produzione di energia elettrica e di alluminio cui accennerò qui di seguito.

b) Nel campo dei FERTILIZZANTI CHIMICI la gamma dei nostri prodotti non sarebbe stata completata senza la fabbricazione di carburo e di calciocianamide (quest'ultima è particolarmente indicata per i terreni poveri di calcio): del resto vi erano in Italia condizioni favorevoli per la combinazione della calce con carbone attuata mediante forti impieghi di energia elettrica: il nostro paese ha calce ed energia in abbondanza: non ha però vero carbone, ma ovviamente è meglio importarne per combinarlo con la calce anziché importare i due prodotti finiti carburo e calciocianamide.
Abbiamo cominciato le suddette lavorazioni nel 1922 e le abbiamo gradualmente sviluppate (con creazione di grandi centrali elettriche, ad es. a Domodossola, e fabbricando nel contempo anche altri prodotti come l'acetato per rayon di cui ho già parlato, e l'acetilene con cui si fabbrica poi il caucciù sintetico) in modo da provvedere al 25 % all'incirca della produzione complessiva del paese.

c) Un cenno particolare meritano L'ENERGIA ELETTRICA e L'ALLUMINIO.

Tanto per l'attività mineraria quanto per l'attività chimica il nostro Gruppo abbisognava di enormi quantità di energia, valutati a due miliardi annui di kWh. Siamo riusciti a provvedere alla metà circa di tale fabbisogno coi nostri mezzi: cioè con grandi impianti idroelettrici soprattutto in Val d'Adige ed in Val d'Ossola o con opportune integrazioni di unità termoelettriche (le più importanti tra esse sono a Porto Marghera e a S. Giuseppe di Cairo).

Questo per la produzione d'energia sarebbe già di per sé — come voi vedete — un grande complesso industrale: ed era poco meno che indispensabile al nostro Gruppo, dato che buona parte degli usi elettrochimici a cui esso si dedica sono usi poveri e cioè bisognevoli di energia in grande quantità e a buon mercato.

Qui vorrei in particolare accennare — anche per comprovare con esempio il lungo studio che abbiamo sempre fatto prima di assumere nuove iniziative e gli stretti legami che corrono fra le varie nostre attività — alla influenza reciproca della nostra produzione di energia e della nostra industria dell'alluminio.

L'industria dell'alluminio era rappresentata in Italia da un piccolo impianto appartenente al gruppo americano, messo in funzione già durante la prima guerra mondiale, e da un altro impianto appartenente al gruppo svizzero di Neuhausen.

Consci della mancanza di rame in Italia e della possibilità di sostituirlo in molti usi con l'alluminio (es. nelle linee elettriche, in usi domestici etc.) cominciammo con lo studiare la situazione mineraria italiana in rapporto alla materia prima: fu così che ricerche minerarie fatte pazientemente dai nostri tecnici riuscirono ad individuare quei giacimenti di bauxite pugliesi cui ho già alluso, ed a collegarli al mare con teleferiche.

Nel contempo anche pel continuo aumento del nostro fabbisogno di energia elettrica (specie per l'azoto) avevamo fatto silenziosamente studiare la zona dell'Alto Adige, l'unica fra le varie zone italiane che già non fosse coperta da concessioni delle varie società elettriche. In base a questi studi costruimmo in un primo tempo l'impianto idroelettrico di Marlengo, che ci serve per produrre azoto nello stabilimento di Merano; poi gli impianti della Valle Gardena, cui facemmo seguire quelli imponenti di Bressanone: e infine iniziammo gli impianti dei Laghi di Resia, rimasti sospesi nel periodo della guerra.

Fra l'altro la vasta serie di impianti così realizzati o in via di realizzazione ha creato una larga base industriale in tutto l'Alto Adige, ed abbiamo collegato detti impianti con linee che assicurano il trasporto dell'energia a Milano e di là a S. Giuseppe di Cairo (quivi è anzi una importante centrale termica che ha compiti di integrazione e che a sua volta riceve direttamente dal Porto di Savona, a mezzo di propria teleferica, il carbone di cui abbisogna).

Sempre nel contempo (per tornare al discorso sull'alluminio), il laboratorio di Novara della nostra Società aveva — dopo lunghe esperienze — fissato il trattamento chimico più economico per ricavare dalla bauxite, l'allumina, e cioè la materia prima da cui poi si ottiene, con l'impiego di energia elettrica, l'alluminio.

Risolti così brillantemente i diversi problemi preliminari (produzione di bauxite, procedimento chimico per ricavare dalla bauxite l'allumina, e largo quantitativo di energia elettrica a basso costo per trasformare l'allumina in alluminio) la nostra società poté finalmente — e lo fece solo allora ! — creare la « Società Italiana dell'Alluminio » con proprio stabilimento a Marghera, ove via mare giunge la bauxite pugliese ed è trasformata in allumina: quest'ultima è a sua volta portata di là, in parte a Mori presso la centrale a corrente continua (il che permette di evitare perdite di trasformazione) e in parte a Bolzano, presso gli impianti idroelettrici dell'Alto Adige.
Nessun intervento finanziario né altro vantaggio fu per tutto ciò chiesto al Governo: i larghi mezzi all'uopo necessari, soprattutto per gli impianti elettrici, furono forniti tutti dagli azionisti e del tutto volontariamente attraverso la loro partecipazione ai recenti aumenti di capitale.

d) IMBALLAGGI E TRASPORTI.

I soli nostri prodotti chimici destinati annualmente all'agricoltura ammontavano a due milioni di tonnellate all'incirca, e comportavano tutti impiego di sacchi. Di qui la nostra decisione di provvedervi direttamente: assumemmo all'uopo già nel 1924 l'esercizio di tre jutifici appartenenti alla « Società Jutificio di Spezia » e poi completammo la rete delle dette fabbriche rilevando nel 1929 lo stabilimento di Ravenna della « Società Jutificio Romagnolo »: ed allorché, a causa dell'ultima guerra, venne a mancare la fornitura della materia prima juta, attrezzammo sollecitamente questi stabilimenti per produrre imballaggi con altre fibre, tenendo in particolare conto la canapa.
Quanto ai trasporti, il totale delle merci annualmente trasportate per le esigenze del nostro Gruppo si avvicina ai cinque milioni di tonnellate: abbiamo perciò creato una apposita società « Sbarchi, Imbarchi e Trasporti », soprattutto pel movimento via mare, dotandola di vapori, e motovelieri, e creando apposite basi di appoggio per carico e scarico ad Orbetello e Portiglioni. Nel contempo abbiamo munito i nostri vari stabilimenti sul mare, come Crotone, Porto Marghera, Ravenna, di grandi impianti meccanici per presa a bordo e carico; e avevamo del pari acquistato, prima della guerra, per i nostri trasporti terrestri, oltre 300 carri cisterna che fanno di continuo la spola fra le varie zone e i vari centri, costituendo organizzazioni speciali di servizi camionistici per carico e scarico.
Non è dunque certo mancata, anche in questi settori marginali, la cura e direi quasi l'ansia quotidiana di far del nostro meglio.

e) OLI MINERALI.

Utilizzando gli appositi studi compiuti nel nostro Laboratorio Chimico di Novara, abbiamo dato vita all'importante industria dell'idrogenazione dei combustibili, creando in parti uguali fra la nostra società e lo Stato, l'A.N.I.C. Quest'ultima nei suoi grandiosi stabilimenti di Livorno e di Bari (il macchinario del primo è stato purtroppo asportato dai tedeschi) ha dato in breve al paese oltre che benzina nelle varie qualità, paraffine e lubrificanti di ogni tipo, i più pregiati compresi.
I suddetti due impianti di Bari e Livorno erano considerati dalla tecnica internazionale del petrolio come i più moderni e perfetti impianti d'Europa: e — cosa più importante ancora — l'A.N.I.C. era già riuscita, dopo i primi anni e proprio in grazia a quella produzione di prodotti pregiati — a fare un bilancio attivo, con le sole proprie forze e senza aver bisogno delle integrazioni statali pur contrattualmente previste. Si era cioè dimostrata anch'essa creatura economicamente sana, viva e vitale, anziché organismo parassitario ed antieconomico.

Questa, nelle sue grandi linee, *è la storia cronologica del Gruppo Montecatini; è una storia di successi* ed era per me doveroso rinarrarla per rendere omaggio a quanti vi hanno onorevolmente contribuito, e confutare con la sola elencazione delle opere intraprese e dei risultati conseguiti, l'assurdità delle accuse rivolte al suo animatore e l'infondatezza delle critiche intese a considerare la Montecatini come un trust monopolistico a tendenze sfruttatrici.
Serenamente io domando: sfruttamento di chi? A profitto di chi? Non certo a mio profitto personale. Io non posseggo altri beni fuor che le 140.000 azioni della Società intestate a mio nome (lo 0,7 % del capitale sociale), le mie case di abitazione e pochi altri cespiti connessi. È un patrimonio più che giustificato dalla mia vita di lavoro, nonché dalla importanza delle funzioni che ho esplicato, e scompare — non dico a paragone dei patrimoni dei veri plutocrati — ma anche a confronto dei patrimoni di centinaia di industriali medi e piccini che hanno lavorato in proprio.
Non a profitto del mio prestigio, di mie cariche politiche (la mia attività di deputato e di senatore fu quasi nulla), di mie missioni all'estero, di riconoscimenti od onori dai quali sono sempre rifuggito per mia natura e per poter dedicare alla Società ogni ora della mia giornata.
Non a profitto di piccoli gruppi o cricche ristrette. Il capitale sociale è ripartito fra cinquantottomila azionisti, le quote di trentamila dei quali non superano le diecimila lire nominali. Nessun azionista, nemmeno l'I.R.I., che è l'azionista maggiore e dispone dell'8 % del capitale azio-

nario provenuto dal rilievo di azioni già possedute da Banche primarie, dispone di partecipazioni che consentano, non di comandare, ma nemmeno di influire sensibilmente sull'andamento della società. Di fatto non si verificarono mai aumenti di capitale che non fossero riservati agli azionisti, né manovre, combinazioni, giochi di borsa o controlli da parte di nessuno. *Riguardo al capitale azionario ed al suo finanziamento, la Montecatini è uno dei più begli esempi di sana e vera democrazia.*

Forse a profitto di tutti gli azionisti in blocco, arricchitisi a danno degli operai e dei tecnici, oppure alle spalle dei consumatori? Per nulla. Gli azionisti che percepivano dividendi dal 7 all'8 % in lire oro del primo anteguerra, percepirono dal 1918 in poi dividendi dal 12 al 18 % sul valore nominale delle azioni, il che corrispondeva — data la svalutazione del 73 % allora intervenuta — a circa il 4 % delle lire oro anteguerra. Questo massimo, raggiunto in annate favorevoli, fu poi ricondotto all'8 % sul capitale nominale durante gli anni della grande crisi economica e limitato al 10 % del valore nominale anche dopo la nuova svalutazione del 1936; corrispondeva cioè all'1,44 % delle lire oro di una volta ed al 3-4 % del valore delle azioni in Borsa. Oltre al pagamento dei dividendi vi furono, è vero, emissioni di azioni senza corrispettivo, ma per un massimo del 17,50 % del capitale e derivante per la maggior parte dal passaggio al capitale di riserve rappresentate dai sovraprezzi pagati dagli azionisti in occasione di aumenti di capitale mediante emissione di azioni a pagamento rispetto al valore nominale delle azioni sottoscritte. La successiva emissione di azioni senza corrispettivo — in questi casi — non può essere considerata gratuita; in realtà si tratta della restituzione di quanto gli azionisti avevano in antecedenza pagato in più. Ma anche considerato come tale, il beneficio rappresenterebbe per l'azionista una quota supplementare di appena lo 0,85 % sul dividendo annuale medio da lui percepito. Tutto considerato si potrà quindi dire che gli azionisti non furono né delusi né sacrificati, ma non furono nemmeno eccessivamente favoriti, né ebbero possibilità di impinguarsi. Essi affluivano alla Società perché sentivano la sicurezza che derivava dal suo perfezionamento e consolidamento sempre maggiori. Si sarebbero potuti distribuire agli azionisti dividendi maggiori? Tecnicamente sì, ma questa non sarebbe stata amministrazione saggia né lungimirante. Il non distribuito fu destinato in parte minore a costituire riserve che da quasi tre anni — nonostante il lavoro ridotto — hanno consentito di retribuire molte diecine di migliaia di operai e di tecnici, e in parte maggiore alla costituzione di nuovi impianti ed al perfezionamento di quelli esistenti. *Gli impianti sono la vera ricchezza della Montecatini, una ricchezza a disposizione soprattutto degli operai e dei tecnici che vi attendono ed ai quali assicura pane e la-*

voro (gli azionisti non se la sono mai attribuita né distribuita). E più ancora che per gli operai ed i tecnici, sono ricchezza per il Paese, al quale assicurano numerosi prodotti minerari e chimici per usi agricoli ed industriali assolutamente necessari ad una nazione progredita.

Per fare quegli impianti e consentire le lavorazioni necessarie sono state forse sacrificate le giuste esigenze dei tecnici e degli operai, o i prezzi esosi dei prodotti ne hanno indirettamente imposta la spesa ai consumatori? Le istituzioni della Montecatini, fatte a scopo di previdenza, di cura, di riposo per i dipendenti e le loro famiglie sono quanto di meglio oggi esiste in Italia. Le paghe e gli stipendi non furono inferiori alle retribuzioni praticate dalle altre industrie similari; se mai le superavano e comunque furono tali da soddisfare il fabbisogno minimo dei lavoratori; soltanto a cagione della guerra e della svalutazione il fabbisogno minimo rimase, in parte maggiore o minore, scoperto.

D'altro canto la Montecatini, soddisfacendo coi suoi prodotti esigenze utili per l'agricoltura e l'industria, in ogni settore in cui la sua attività ha interferito, ha sempre funzionato anche da calmiere. Lo sanno quanti hanno collaborato alla formazione dei prezzi in regime di vincolo: ed infatti le nostre proposte, basate sui nostri costi, hanno sempre sollevato le proteste di altri produttori e concorrenti che nella riduzione dei propri margini erano portati a vedere addirittura un attentato alla loro esistenza. Data la nostra organizzazione tecnica e la interdipendenza fra le nostre lavorazioni ed i nostri prodotti era invece logico che così fosse: i nostri prezzi di vendita dovevano risultare più bassi di quanto i nostri costi erano minori. La nostra Società ha sempre usato questa tattica. Il basso prezzo dei costi incrementa la produzione e l'aumento della produzione consente retribuzioni maggiori ed eleva il tenore di vita. Ho sempre preferito il beneficio di 1, conseguito attraverso una diminuzione di costo ottenuta ad esempio per mezzo di un perfezionamento tecnico, ad un beneficio di 5 conseguito attraverso l'aumento del prezzo di vendita. Ho avuto l'orgoglio di poter sempre stabilire costi più bassi di quelli dei concorrenti e so che questa è stata la radice dei nostri successi. Ciò non sarebbe accaduto qualora la Montecatini fosse stata sostenuta nella propria economia da un'impalcatura artificiosa. E il nostro guadagno, assolutamente normale, fu prudentemente amministrato, indirizzato a creare riserve e — ripeto — soprattutto nuovi impianti.

Taluni obbiettano che il valore degli impianti e delle industrie dalle quali essi dipendono deve pure eccedere attualmente, anche fatti i conguagli monetari, il valore del capitale a suo tempo versato dagli azionisti ed il valore della parte di utili via via sottratti ad essi per essere inve-

stiti in nuove imprese. E ne deducono che qualcuno — personale della Società o pubblico consumatore — di quell'eccedenza deve in qualche modo avere fatto le spese. È un grossolano errore. L'eccedenza, ammesso che esista tuttora e che non sia stata inghiottita dalla guerra, deve essere ascritta — come ho ripetutamente accennato — alla organizzazione razionale e continuamente perfezionata che rese possibile di ridurre sempre maggiormente i costi di un complesso di produzioni tra loro complementari. Abbiamo impiegato bene il denaro affidatoci, destinandolo a produzioni divenute ogni giorno più efficienti e ogni giorno favorite dall'appoggio e dalla integrazione che ogni settore produttivo della Società conferisce agli altri settori. *Avere avuto vista lunga e in grande, avere saputo tradurre quella visione in un'economia concreta, avere cercato il successo nello sviluppo incessante della qualità e della quantità dei nostri prodotti aumentando le retribuzioni ed il tenore di vita delle maestranze quanto più venivano ridotti i costi ed i prezzi di vendita, questo è stato il segreto della nostra crescente affermazione. È un segreto modesto, una cosa presto detta quando ci si limita a enunciarla.*

Ma se, come ho fatto or ora, si rievocano dagli inizi gli sviluppi successivi della nostra Società e si considera ciò che ognuno di essi rappresenta, attuato poco a poco e, quando è occorso, attendendo per lunghi anni l'occasione favorevole, operando al momento buono con coraggio e decisione, vincendo resistenze e misoneismi, attingendo continuamente alle riserve del perfezionamento tecnico senza mai dimenticare il programma finale d'insieme, si vede quanti tesori di energia, di diligenza, di verifiche e di revisioni quotidiane messe in atto per selezionare uomini e mezzi, eliminare inconvenienti ed impacci, studiare particolari anche minimi e conseguirne anche minimi successi, ha richiesto quell'umile segreto.

Esso è stato il nostro solo ed autentico monopolio; monopolio della tecnica e dell'intelligenza e come tale avverso nella concezione e nella pratica ai monopoli propriamente detti. In nessun settore della sua attività la Montecatini gode, né ha mai goduto delle condizioni di monopolio effettivo in cui si trovano altre industrie poco meno che avvertite dal pubblico. La Federazione dei Consorzi Agrari controlla più di un terzo della capacità produttiva dei fertilizzanti fosfatici che del resto, in epoche normali, potevano essere liberamente importati.

Nel settore dell'azoto la capacità produttiva della Montecatini è pari al 50 % del fabbisogno nazionale, l'altra metà spetta a pochi gruppi privati o parastatali. Schiere di altri produttori costituiscono ottime valvole di sicurezza per il consumatore del settore dell'acido solforico, del cloro, dei coloranti, dello zolfo, del carburo di calcio, dei farmaceutici, delle vernici e via di seguito. Dove è il monopolio? È stata

proprio la perfezione della nostra organizzazione, che ha pochi riscontri in Italia, a dare allora — anche a persone in buona fede ma profane — l'impressione del predominio, del rullo compressore e simili. Ma quanti indulgono a codeste torbide ubbie, se avessero piuttosto cercato di imitarci organizzandosi e soprattutto controllando i costi, si sarebbero liberati da quegli incubi senza costrutto e senza senso. La realtà dei fatti, del resto, si incarica giorno per giorno di sfatare la leggenda che a nostro danno si era formata intorno a noi.
Durante e subito dopo la guerra, era fra l'altro venuto di moda dire che la Montecatini, essendo una costruzione « autarchica », sopraggiunti i tempi di pace e di normalità, avrebbe dovuto cadere o subire radicali mutilazioni.
Ho sempre affermato e ripeto che senza le bardature e gli incerti economici dell'ultimo ventennio, e se non fosse intervenuta la guerra avremmo potuto dare sviluppo ben maggiore alla Società soprattutto riguardo all'esportazione. L'ascesa della Montecatini nel periodo non sospetto dal 1918 al 1924 non fu certo meno notevole di quella del periodo posteriore: e dal 1933 in poi, per effetto della nefasta legge che abbandonava al beneplacito governativo i nuovi impianti industriali e che io cercai di combattere con ogni mia forza, la nostra organizzazione, sebbene matura e perfezionata, dovette subire artificiali limitazioni al suo sviluppo, proprio a cagione di numerosissime domande di autorizzazione presentate da piccoli o grandi gruppi e spesso conseguite mediante inframmettenze politiche, senza una vera giustificazione industriale.
Senza intralci di tal genere la Montecatini già oggi sarebbe stata assai più grande. Questa è la mia risposta a quanti mi rimproverano e peggio per avere portato la Società al suo livello attuale e a quanti continuano a porre una generica riserva dicendo che la Montecatini è « troppo grande » seppure addirittura non aggiungono che è « troppo grande per l'Italia ». Costoro dimenticano che l'industria moderna tende verso le grandi organizzazioni, più che mai naturali, nel campo minerario e soprattutto nell'industria chimica.

La chimica moderna è stata rassomigliata alla circolazione del sangue che dipartendosi da pochi grandi vasi si irraggia in una quantità di vasi minori, giungendo fino a quelli capillari, e da questi rifluisce al centro. Per infinite catene, sulle produzioni chimiche di base si innesta una enorme varietà di prodotti successivi che danno luogo a prodotti ulteriori quasi senza fine. Questi prodotti conducono a loro volta alla scoperta ed alla utilizzazione di altre materie prime, riducono i

costi ed aumentano i rendimenti e la convenienza delle produzioni precedenti. Perciò nelle industrie chimiche conviene produrre su larga scala, con grandi impianti ed avendo di mira risultati economici a lunga scadenza; cosa che richiede larghi mezzi finanziari e organizzazione adeguata. È poi indispensabile seguire il processo delle industrie estere similari, mantenere con esse contatti diretti, acquistare brevetti, ecc. Il metodo di lavoro non può essere che uno: seguire quanto si fa di meglio nei Paesi più progrediti e più ricchi del nostro, per beneficiare dei progressi raggiunti altrove.

La migliore conferma di queste ovvie verità sta nell'imponenza dei colossi (quanto maggiori della Montecatini) sorti, per l'industria chimica in genere, nei più grandi Paesi d'Europa e d'America, ai quali ho già accennato.

Accantono di proposito l'esempio tedesco della I.G. Farbenindustrie, sorta nel 1925 dalla fusione di quasi tutte le fabbriche tedesche di colori organici e sintetici (le quali fabbriche, già per proprio conto, avevano in precedenza esteso la loro attività a molti altri prodotti più o meno collegati, come i farmaceutici e i profumi sintetici). La spettacolosa espansione ventennale di questo colosso nei settori più svariati (dall'azoto al carburante, dal carburo di calcio alla celluloide, dal materiale fotografico alle fibre tessili artificiali) può essere stata favorita da particolari concetti politici.

Ma non si può dire altrettanto per gli Stati Uniti, dove pure la grande industria chimica è concentrata in poche grosse imprese (come la American Cyanamid e la Dow Chemical, la Monsanto e la Union Carbide and Carbon) e dove, per di più, su queste grosse imprese si eleva la E. I. Du Pont de Nemours and Co. Inc., che produce su scala americana tutti i prodotti chimici in genere ed è fortemente interessata anche alla General Motors.

Né meno probante è il caso dell'Inghilterra, in cui predomina su ogni altro gruppo la Imperial Chemical Industries Ltd., fondata quasi 18 anni fa mediante fusione delle quattro maggiori società britanniche chimiche di quel tempo (la Bran Mond, la United Alkali, la British Dyestuff e la Nobel Explosives). Al Gruppo si sono poi aggiunte molte altre imprese, grandi e piccole, raggiungendo nel giro di pochi anni una posizione di assoluto dominio nell'industria chimica britannica. Attualmente con le sue 96 consociate, essa ha un bilancio annuo di circa 105 milioni di sterline, dà lavoro a circa 100.000 operai ed impiegati, spende circa 47 milioni di sterline all'anno in stipendi e salari e sovvenziona, con la vastità delle sue risorse, modernissimi laboratori di ricerche, impiegandovi circa 900 scienziati e un migliaio di tecnici di prim'ordine.

Potrei citare ancora altri esempi (quello della Francia dove la produzione è al solito concentrata in pochi grandi gruppi: Kullmann, Alais Froges et Camargue, Gillet, Rhône Poulenc), ma francamente mi paiono superflui a persuadere le persone di buona fede che lo sviluppo della Montecatini trova la contropartita in ciò che è avvenuto in tutti gli altri Paesi e la sua ragion d'essere proprio in quello che è. È una costruzione armonica, che si è armonicamente sviluppata e che io ho in ciò costantemente seguita. Perché mai avrei dovuto porre limiti artificiali alle sue dimensioni, quando i suoi sviluppi si palesavano utili e spontanei e i risultati erano soddisfacenti? I limiti delle dimensioni di un'industria sono dati — e pensando così mi sembra di pensare proprio democraticamente — unicamente dalla realtà e dalla esperienza, cioè dalla concorrenza con le attività ed intraprese altrui.
Ora, caso mai, è stata la Montecatini a subire interferenze nel proprio campo ad opera di iniziativa altrui. L'industria meccanica sentì a un certo punto la necessità di produrre azoto: abbiamo noi risposto mettendoci a fare i meccanici? L'industria elettrica si è dedicata ad iniziative nel campo dell'alluminio, in via di realizzazione quando sopravvenne la guerra. Ci siamo messi perciò a distribuire energia di nostra produzione? Ci sarebbe stato praticamente possibile, ma in contrasto con le necessità del nostro programma, che discesero tutte da quel concetto armonico, così facilmente individuabile, il quale porterà (ne ho la certezza assoluta) la Montecatini *a sviluppi ben maggiori di quelli odierni e farà sì che la sua struttura originaria rimanga intatta.*

« Ai moltissimi che mi seguirono fin qui e che hanno vissuto del mio lavoro come io ho vissuto del loro, accomiatandomi dalla Società e dalla immensa famiglia dei suoi lavoratori, io dico, da amico ad amici: *abbiate fede nell'industria chimica e nella tecnica moderna, perché in esse sta un avvenire migliore per il nostro disgraziato Paese. Abbiate fede nello spirito e nella libertà di intrapresa e dell'iniziativa privata alle quali quella industria e quella tecnica moderna sono esclusivamente dovute.* Su esse, appoggia la nostra, anzi è giunta l'ora di dire "*la Vostra*" *Società; che è vostro dovere non solo continuare a difendere, ma sviluppare e potenziare in modi e proporzioni che oggi non è neppure dato immaginare* »
Il progresso tecnico e chimico ha assunto in questi ultimi anni un andamento così rapido e tumultuoso da farci pensare che si sia giunti ad una svolta dell'umanità. Un avvenire migliore è forse alle porte. Lo stesso handicap della deficienza delle materie prime potrebbe, per il nostro Paese, attenuarsi, come potrebbe venir meno la distinzione che già sembra meno rigida fra Paesi agricoli e Paesi industriali.

Sempre in grazia della tecnica e della chimica moderna la grande agricoltura tende a industrializzarsi centuplicando il suo rendimento con i concimi chimici, con i solventi, con gli anticrittogamici, con il largo impiego di macchine e di razze selezionate e con gli speciali processi di conservazione e di trasformazione dei prodotti agricoli, alternativamente destinati ad usi alimentari o immediati, oppure a materie prime per produzioni industriali vere e proprie.
Ora, proprio nel campo della chimica, il nostro Paese era rimasto molto addietro, tributario dell'estero per tutti o quasi tutti i prodotti chimici (specialmente industriali) nei quali la materia prima gioca per poco, e molto più giocano le energie di lavoro e le risorse tecniche. Prodotti che (ho dimostrato) possono, con lavoro e tecnica adeguate, essere fabbricati in Italia non meno bene che all'estero ed in quantità e condizioni tali da poter alimentare anche una notevole fonte di esportazione. Si capisce che, a somiglianza di quanto è già avvenuto, le esportazioni dovranno permettere nuove e maggiori importazioni di merci e di materie prime. Da una intensificata attività di scambi internazionali deriverà un aumento di ricchezza, di lavoro e di benessere per tutti.
In questa visione dinamica della nostra industria non c'è posto per le agitazioni a carattere esclusivamente politico, per le burocratizzazioni e per le statizzazioni sempre ispirate all'idea di collettivizzare ciò che oggi c'è, senza pensare a quel di più, cento volte di più, che in regime di privata iniziativa e di concorrenza potrà esserci domani. La piena, assoluta libertà di iniziativa, di intrapresa e di concorrenza è, per l'industria chimica in particolare, come l'ossigeno per gli esseri viventi.
La sua espansione (caso tipico di lavoro che genera lavoro) è quanto di più organico e di coordinato è dato immaginare e il suo sviluppo segue un ciclo naturale ed obbligato connesso agli studi scientifici ed alle ricerche dei tecnici del mondo intiero.
Perciò il progresso della nostra industria è quotidiano e dovuto al quotidiano lavoro degli studiosi e degli esperti del nostro e di tutti gli altri Paesi. *Ed è anche dovuto, lasciatelo dire, al quotidiano, insonne e tormentato lavoro dei dirigenti così spesso calunniati e vilipesi. Soltanto essi sanno quanto sia difficile rischiare a ragion veduta ed organizzare sapendo che l'organizzazione e le iniziative nuove non hanno mai il loro compimento e la loro fine.*
Trovate e sorreggete con la vostra fiducia e con i vostri mezzi questi dirigenti e questi tecnici, difendete la loro forza e la loro libertà di iniziativa, consapevoli della importanza e nobiltà del compito cui la vostra Società ha atteso ed attende, dichiarate a fronte alta tanto il peso dei rischi che essa affronta ed ha il dovere di affrontare, quanto il diritto al giusto

profitto che in definitiva accomuna azionisti e maestranze e giova, anziché nuocere, anche al pubblico consumatore.

Io spero che così accadrà: ed auguro che fra un terzo di secolo, altri — subentrando al mio posto — possa chiudere un'altrettanto lunga, faticosa ed onesta giornata di lavoro, senza le persecuzioni e le amarezze che il destino ha riservato a me sul finire. Chiuderla, trattando un panorama e un confronto simile al mio di adesso. E, come io ho detto riferendomi al lontano 1910, possa dire a sua volta: « Nel lontano 1946 la Montecatini aveva appena... ».

Settembre 1946

GUIDO DONEGANI

INDICE

I - Un'impresa mineraria . . . . . *Pag.* 7

II - Dagli esordi livornesi a Milano 21

III - Un uomo costruisce 35

IV - Ai margini della politica 55

V - « Il Presidente ha l'azotite » 69

VI - Fermenti e antiveggenze 91

VII - Cammino nell'avversità 107

VIII - Nella tragedia 125

Lettera di commiato di Guido Donegani ai lavoratori ed agli azionisti della Montecatini 143